



UNIVERSIDADE
LUSÓFONA
DO PORTO

SARA FERNANDA LUCAS SOUSA

A APLICAÇÃO DO BALANCED SCORECARD NAS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

Universidade Lusófona do Porto

Faculdade de Economia e Gestão

Porto

2012



UNIVERSIDADE
LUSÓFONA
DO PORTO

SARA FERNANDA LUCAS SOUSA

A APLICAÇÃO DO BALANCED SCORECARD NAS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

Dissertação apresentada na Universidade Lusófona do Porto para obtenção do grau de Mestre em Gestão.

Orientadores:

Prof.^a Doutora Gabriela Marques Leite

Prof. Doutor Carlos Machado dos Santos

Universidade Lusófona do Porto

Departamento de Economia e Gestão

Porto

2012

O segredo do sucesso não é prever o futuro.
É preparar-se para um futuro que não pode ser previsto.

Michael Hammer

AGRADECIMENTOS

Quero agradecer a todos aqueles que contribuíram, direta ou indiretamente, para a concretização deste trabalho, em particular:

À Professora Doutora Gabriela Leite e ao Professor Doutor Carlos Machado dos Santos, orientadores desta dissertação, pela supervisão e apoio técnico-científico, pelo incentivo e pela disponibilidade permanentemente manifestados.

À professora Doutora Conceição Falcão pela supervisão da parte metodológica e pelo apoio ao longo desta dissertação.

Ao Sr. Barbosa e Marta Barbosa pela disponibilidade, pela prontidão em facultar os elementos necessários para a realização do caso de estudo.

Aos meus pais e irmã pelo apoio e força para ir em frente com esta dissertação.

Aos meus amigos, pelo companheirismo e amizade demonstrados.

A todos, o meu Obrigada.

RESUMO

O processo de tomada de decisão é uma das fases mais importantes da gestão, pois é através da decisão que se define o futuro de uma organização. Este processo tem de estar devidamente fundamentado antes da sua implementação, com informação precisa e oportuna. Os tradicionais sistemas de informação, por sofrerem de algumas insuficiências, não se mostraram à altura do desafio que se exige. Deste modo, o *Balanced Scorecard* surge como uma solução exequível, pois apresenta-se como um instrumento de controlo de gestão que serve de apoio à implementação e controlo duma estratégia previamente definida, baseada na formulação de objetivos, iniciativas, metas e indicadores, distribuídos por quatro perspetivas, a financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e desenvolvimento, relacionadas entre si por relações de causa e efeito.

Neste trabalho foi desenvolvido o *Balanced Scorecard* para uma pequena empresa, a Vidraria Barbosa, com base na informação disponibilizada pela mesma e a interação com os seus administradores e colaboradores. De modo a fundamentar esta aplicação, foi feito um enquadramento teórico do *Balanced Scorecard*, e também das Pequenas e Médias empresas sendo o objeto de estudo constituído por uma PME.

O modelo desenvolvido partiu dos objetivos e indicadores, estabelecidos conjuntamente com a administração da empresa e através do auxílio dos seus relatórios de gestão anuais. Depois esses objetivos foram distribuídos pelas quatro perspetivas sugeridas por Kaplan e Norton (1992) e entre elas estabeleceram-se relações de causa e efeito. Para testar a validade do modelo do *Balanced Scorecard*, foi simulada a sua aplicação à empresa Vidraria Barbosa, apresentada a análise de resultados até à data e sugestão de medidas/ plano de ação para aplicação futura do BSC.

Neste contexto, este estudo permitiu constatar que a estratégia da Vidraria Barbosa beneficiaria com a aplicação do BSC visto poder auxiliar na sua melhor definição, assim como as ações que poderão efetuar para a prossecução dos objetivos pretendidos. A não concretização de algumas dessas metas deveu-se a fatores alheios à empresa. Uma análise de tendência comprova uma evolução positiva na generalidade dos indicadores, com algumas exceções dependentes de fatores extrínsecos, como a atual crise económica.

Palavras chave: Balanced Scorecard; PME; Controlo de Gestão

ABSTRACT

The process of decision-making is one critical step for management, as it has a significant impact in the company's future and organization. This process needs to be justified before its implementation, through timely and concrete data. The traditional information systems, as they have some gaps and insufficiencies, are not accomplishing in a perfect way the challenge which is required. Therefore, the Balanced Scorecard emerged as a possible solution, as it presents itself as a strategic management tool which allow to support the implementation and to monitoring a strategy previously defined, based on the objectives' formulation, initiatives, targets and indicators distributed among four perspectives, namely, financial, customer, internal processes of learning and development, associated together through cause and effect connections.

In this assignment was developed the Balanced Scorecard for a SME company known as Vidraria Barbosa, based on information provided by the company and in personal interaction with their directors and employees. In order to support and justify this application was made a theoretical framework of Balanced Scorecard and of Small and Medium Enterprises (SME) being itself the object of study a SME.

The model developed started from the objectives and indicators, established together with company's management and has basis its annual management reports. Thereafter, these objectives have been distributed over the four perspectives suggested by Kaplan and Norton, and between them were established cause and effect. With the aim to test the validity of the Balanced Scorecard model, was simulated its application to the company Vidraria Barbosa, which was presented the analysis of results to date and suggest measures / action plan for future implementation of the BSC.

In this context, this study has detected that the strategy of Vidraria Barbosa might take advantage with the application of the BSC as it can assist in its better definition, as well as determined the actions that could make to successfully achieve the desired goals.

The "no-accomplish" of these aims is related to other factors outside the company. Moreover, a trend analysis demonstrates a positive evolution through general indicators, with some exceptions dependent on external factors, such as the current economic crisis.

Palavras chave: Balanced Scorecard; PME; Control and Management

ÍNDICE GERAL

Índice de Tabelas	ix
Índice de Quadros	xi
Índice de Figuras	xiii
Siglas e abreviaturas mais usadas	xiv

Introdução	1
-------------------------	----------

PARTE I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO	4
--	----------

CAPÍTULO I – O BALANCED SCORECARD	5
--	----------

1.1 - Origem e desenvolvimento	5
--------------------------------------	---

1.2 As matérias-primas do BSC	6
-------------------------------------	---

1.2.1 Missão.....	7
-------------------	---

1.2.2 Valores.....	7
--------------------	---

1.2.3 Visão.....	8
------------------	---

1.2.4 Estratégia.....	8
-----------------------	---

1.3 Objetivos do BSC.....	8
---------------------------	---

1.4 Perspetivas do BSC.....	10
-----------------------------	----

1.4.1 Perspetiva financeira.....	11
----------------------------------	----

1.4.2 Perspetiva clientes.....	12
--------------------------------	----

1.4.3 Perspetiva processos internos.....	17
--	----

1.4.4 Perspetiva aprendizagem e crescimento.....	19
--	----

1.5 Os cinco princípios do BSC	21
--------------------------------------	----

1.6 Relação entre os indicadores do BSC e a estratégia da organização.....	26
--	----

1.6.1 Relações de causa-efeito.....	26
-------------------------------------	----

1.6.2 Os resultados e os indutores de resultados	27
--	----

1.6.3 A ligação aos objetivos financeiros	29
---	----

1.7 A articulação das quatro perspetivas e a sua ligação à estratégia – o mapa estratégico	30
---	----

1.8 O BSC como um sistema de gestão estratégica	33
---	----

1.8.1 Conceito e importância da estratégia empresarial.....	33
---	----

1.8.2	Ligação entre o planeamento estratégico e o controlo de gestão	34
1.8.3	Implementar uma estratégia	37
	CAPÍTULO II – APLICAÇÃO DO BSC ÀS PME	39
2.1	Definições e a sua importância em Portugal	39
2.2	Necessidade de orientação estratégica.....	41
2.3	Desenvolvimentos teóricos e empíricos do BSC nas PME.....	43
2.4	Adequação do Balanced Scorecard à gestão das PME	43
2.5	Especificidades na elaboração do BSC nas PME	50
	PARTE II- ESTUDO EMPÍRICO:	52
1-	Metodologia	53
1.1	Objetivos do estudo empírico	53
1.2	Natureza da pesquisa	53
1.3	Questões éticas	56
1.4	Técnicas de recolha e tratamento de dados	56
2-	Identificação do objeto de análise	59
2.1	Justificação da escolha da vidraria barbosa para o estudo de caso.....	59
2.2	Enquadramento da empresa	59
2.3	História da vidraria barbosa	60
2.4	Planeamento estratégico da vidraria barbosa	61
2.4.1	Missão, visão e atribuições	61
2.4.2	Objetivos estratégicos para o ano 2012.....	62
3-	Adaptação do atual modelo estratégico da vidraria ao BSC	63
3.1	Definição das perspetivas a utilizar	63
3.2	Estabelecimento de objetivos estratégicos para cada perspetiva.....	63
3.3	Estabelecimento de indicadores para cada objetivo estratégico	69
3.4	Estabelecimento de metas	73
3.5	Mapa estratégico	79
3.6	Análise de resultados	81
3.7	Iniciativas/ planos de ação	92

Conclusão	101
Referências Bibliográficas	105
Referências Eletrônicas.....	110
Apêndices.....	112
Apêndice I - Entrevista direção	113
Apêndice II - Inquérito clientes	114
Apêndice III - Inquéritos trabalhadores.....	115

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 2.1 Principais indicadores económicos das PME não financeiras, em 2009.....	41
Tabela 3.1 Metas para os Indicadores do objetivo estratégico 1 (1).....	73
Tabela 3.2 Metas para os Indicadores do objetivo estratégico 1 (2).....	73
Tabela 3.3 Metas para os Indicadores do objetivo estratégico 2.....	74
Tabela 3.4 Metas para os Indicadores do objetivo estratégico 3.....	74
Tabela 3.5 Metas para os Indicadores do objetivo estratégico 4.....	75
Tabela 3.6 Metas para os Indicadores do objetivo estratégico 5.....	75
Tabela 3.7 Metas para os Indicadores do objetivo estratégico 6.....	75
Tabela 3.8 Metas para os Indicadores do objetivo estratégico 7 e 8.....	76
Tabela 3.9 Metas para os Indicadores do objetivo estratégico 9.....	76
Tabela 3.10 Metas para os Indicadores do objetivo estratégico 10.....	77
Tabela 3.11 Metas para os Indicadores do objetivo estratégico 11.....	77
Tabela 3.12 Metas para os Indicadores do objetivo estratégico 12.....	78
Tabela 3.13 Resultados para os Indicadores do objetivo estratégico 12.....	81
Tabela 3.14 Resultados para os Indicadores do objetivo estratégico 11.....	82
Tabela 3.15 Satisfação dos colaboradores em 2011.....	83
Tabela 3.16 Resultados para os Indicadores do objetivo estratégico 10.....	84
Tabela 3.17 Resultados para os Indicadores do objetivo estratégico 9.....	84
Tabela 3.18 Resultados para os Indicadores do objetivo estratégico 8 e 7.....	85
Tabela 3.19 Resultados para os Indicadores do objetivo estratégico 6.....	86
Tabela 3.20 Satisfação dos Clientes em 2009.....	87
Tabela 3.21 Satisfação dos Clientes em 2010.....	87
Tabela 3.22 Resultados para os Indicadores do objetivo estratégico 4.....	88
Tabela 3.23 Resultados para os Indicadores do objetivo estratégico 3 (1).....	89

Tabela 3.24 Resultados para os Indicadores do objetivo estratégico 3 (2).....	89
Tabela 3.25 Resultados para os Indicadores do objetivo estratégico 2.....	90
Tabela 3.26 Resultados para os Indicadores do objetivo estratégico 1 (1).....	91
Tabela 3.27 Resultados para os Indicadores do objetivo estratégico 1 (2).....	91
Tabela 3.28 Resultados para os Indicadores do objetivo estratégico 1 (3).....	92

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1.1 Perspetiva Financeira	12
Quadro 1.2 Perspetiva Clientes	17
Quadro 1.3 Perspetiva Processos Internos.....	19
Quadro 1.4 Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento.....	21
Quadro 2.1 Critério Europeu de Definição de PME.....	39
Quadro 3.1 Documentação de Objetivos Estratégicos para a Perspetiva Financeira.....	64
Quadro 3.2 Documentação de Objetivos Estratégicos para a Perspetiva Clientes.....	65
Quadro 3.3 Documentação de Objetivos Estratégicos para a Perspetiva Processos Internos	67
Quadro 3.4 Documentação de Objetivos Estratégicos para a Perspetiva Aprendizagem e Crescimento.....	68
Quadro 3.5 Indicadores Estratégicos para a Perspetiva Financeira.....	70
Quadro 3.6 Indicadores Estratégicos para a Perspetiva Clientes.....	71
Quadro 3.7 Indicadores Estratégicos para a Perspetiva Processos Internos.....	71
Quadro 3.8 Indicadores Estratégicos para a Perspetiva Aprendizagem e Crescimento	72
Quadro 3.9 Acompanhamento da execução do BSC na perspectiva financeira (1).....	93
Quadro 3.10 Acompanhamento da execução do BSC na perspectiva financeira (2).....	95
Quadro 3.11 Acompanhamento da execução do BSC na perspectiva clientes (1).....	95
Quadro 3.12 Acompanhamento da execução do BSC na perspectiva clientes (2).....	96
Quadro 3.13 Acompanhamento da execução do BSC na perspectiva processos internos (1).....	96
Quadro 3.14 Acompanhamento da execução do BSC na perspectiva processos internos (2).....	98

Quadro 3.15 Acompanhamento da execução do BSC na perspectiva de aprendizagem e crescimento (1).....98

Quadro 3.16 Acompanhamento da execução do BSC na perspectiva de aprendizagem e crescimento (2).....99

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Matérias Primas do BSC	6
Figura 1.2 Objetivos do BSC	9
Figura 1.3 As perspetivas do BSC	10
Figura 1.4 Indicadores Centrais da Perspetiva Clientes.....	13
Figura 1.5 Ofertas de Valor para os Clientes	16
Figura 1.6 Perspetiva de Processos Internos – Modelo da Cadeia de Valor	17
Figura 1.7 Os 5 princípios na organização	22
Figura 1.8 O processo de transformação da estratégia em termos operacionais.....	23
Figura 1.9 Administrar a estratégia de forma contínua	25
Figura 1.10 Cadeia de Relações de Causa e Efeito	27
Figura 1.11 Exemplo de um mapa estratégico proposto por uma empresa	32
Figura 2.1 Estrutura Organizacional da Vidraria Barbosa	61
Figura 2.2 Mapa Estratégico Vidraria Barbosa	80

SIGLAS E ABREVIATURAS MAIS USADAS

BSC – Balanced Scorecard

Et al. – Et alli – e outros

EVA - Economic Value Added

INE – Instituto Nacional de Estatística

Nº - Número

PME – Pequenas e Médias Empresas

ROCE - Return on Capital Employed

RG – Relatório de Gestão

TI- Tecnologias de Informação

VB – Vidraria Barbosa

INTRODUÇÃO

Num atual cenário de globalização, concorrência, internacionalização dos mercados, de risco e incerteza e de crise económica, exige-se uma reestruturação da informação contabilística, de modo a que os utilizadores possam dar um melhor destino à informação disponibilizada.

Daí surge a necessidade de o gestor ou o contabilista implementar um processo de controlo de gestão. Este processo destina-se a apoiar a implementação da estratégia e a alcançar objetivos de curto e longo prazo da empresa.

Sendo assim, o controlo de gestão comporta dois grandes objetivos: primeiro, fornecer informação aos gestores sobre as atividades e a performance do seu departamento ou área de responsabilidade, comparando o que foi efetivamente realizado com os objetivos inicialmente previstos, identificando os desvios e as suas causas; segundo, avaliar o desempenho de cada gestor ou departamento, de forma a motivar e incentivar os mesmos para o alcance dos objetivos predefinidos.

Para concretizar este controlo de gestão, surge em 1992, a ferramenta do *Balanced Scorecard*.

O BSC contempla os indicadores financeiros, assim como a avaliação sobre os clientes, os processos internos e capacidades de aprendizagem e crescimento, com base nas pessoas, na estratégia e nos processos organizacionais.

O estudo de caso desta dissertação irá centrar-se nesta ferramenta de controlo de gestão, na sua implementação numa PME.

Optou-se por estudar uma pequena e média empresa, visto que grande parte das empresas nacionais é de pequena e média dimensão.

Segundo dados fornecidos pelo INE, relativos a 2009, existem em Portugal 348 552 PME classificadas de acordo com a “definição europeia”. Estes dados referem-se a empresas com sede em Portugal, constituídas sob a forma de sociedade, e com, pelo menos, uma pessoa ao serviço.

Dados fornecidos pelo INE, relativos também ao ano de 2009, referem que as micro e pequenas empresas representam a esmagadora maioria do tecido empresarial nacional (90%). A importância deste conjunto de empresas manifesta-se, naturalmente, em termos de emprego, e também, ainda que de forma mais ténue, em termos de volume de negócios, já que as micro e pequenas empresas empregam

mais de 2/3 do pessoal ao serviço total e realizam 40,0% do volume de negócios nacional.

Face ao exposto, considerou-se importante desenvolver um trabalho sobre esta ferramenta, o BSC, com a simulação da sua aplicação na Vidraria Barbosa. Para o cumprimento de tal desiderato, estruturou-se esta dissertação conforme se apresenta de seguida.

A parte I corresponde ao enquadramento teórico e divide-se em dois capítulos.

No primeiro capítulo, será desenvolvido o *Balanced Scorecard* e no segundo capítulo enquadramos o estudo ao analisarmos a aplicação do BSC às PME.

O primeiro capítulo encontra-se dividido em 8 partes, que se desenvolvem desde a explicação da sua origem e os seus principais conceitos que lhe estão subjacentes. Posteriormente, expõe-se a essência do modelo com as suas quatro perspetivas – financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento – e faz-se ainda menção à cadeia de relações de causa e efeito que se podem estabelecer entre as diferentes perspetivas.

O segundo capítulo analisaremos em que consiste uma PME, quais os números em termos de mercado e faremos a sua ligação ao BSC.

A parte II diz respeito ao desenvolvimento de um Estudo Empírico – a aplicação do *Balanced Scorecard* à Vidraria Barbosa - que se divide em 3 pontos.

No ponto 1, é apresentada a metodologia usada no estudo empírico, com indicação dos recursos utilizados na recolha de dados, assim como os métodos usados no desenvolvimento do mesmo.

No ponto 2, justifica-se a escolha da empresa em estudo, efetua-se a sua identificação, com a apresentação da sua história e caracterização da organização e dos seus serviços, fazendo ainda referência ao seu planeamento estratégico.

No ponto 3, efetua-se a proposta de aplicação do *balanced scorecard* à empresa em estudo. Em primeiro lugar, definem-se as perspetivas a utilizar. Depois estabelecem-se objetivos estratégicos para cada perspetiva. Posteriormente fixam-se indicadores para cada objetivo estratégico e apresenta-se a cadeia de relações de causa e efeito. Numa outra fase, estabelecem-se metas para os indicadores e analisam-se os resultados obtidos antes da data da análise.

É feito também um conjunto de iniciativas e planos de ação que a empresa poderá levar adiante na aplicação posterior do Balanced Scorecard.

Por fim, realiza-se uma síntese onde são expostas as conclusões mais relevantes resultantes deste trabalho.

PARTE I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

CAPÍTULO I – O BALANCED SCORECARD

1.1 - ORIGEM E DESENVOLVIMENTO

Se separarmos o conceito de BSC nas duas palavras que o constituem verificamos, de acordo com Serra *et al.* (2010:347), que *balanced* indica equilibrado e *scorecard* designa cartão para registo de resultados.

Segundo Ribeiro (2008:63), o entendimento do BSC abrange dois princípios básicos. O primeiro, fazendo referência ao termo *balance*, diz respeito ao equilíbrio/balanço, que reúne a conjugação de objetivos de curto e longo prazo, de medidas financeiras e não financeiras, de indicadores de atividade e de resultados e da perspetiva interna e externa da organização. O segundo, referindo-se ao termo *measurement*, aponta a necessidade das variáveis do modelo serem objetivas, claras e mensuráveis.

O surgimento do BSC remonta a 1990, ano em que Robert Kaplan e David Norton começaram um estudo que compreendia doze empresas, maioritariamente sediadas nos E.U.A.¹, com o propósito de desenvolverem um novo modelo de avaliação do seu desempenho (Rodrigues *et al.*, 2002).

A motivação das empresas para a colaboração no estudo residiu, essencialmente, na necessidade de substituir os modelos tradicionais existentes, que assentavam exclusivamente em indicadores financeiros de base contabilística. Tinha-se a ideia de que estes modelos tradicionais, que se tinham revelado adequados na era industrial, estavam a ficar ultrapassados num contexto de rápidas e constantes mudanças no ambiente competitivo das empresas.

Tornava-se necessário um modelo que não abrangesse somente indicadores de natureza financeira, pois considerava-se que o fato de a gestão das empresas se fundamentar exclusivamente neste tipo de indicadores podia instituir um obstáculo ao crescimento das suas capacidades de criação futura de valor.

Existem várias definições para esta ferramenta:

“O BSC materializa a visão e a estratégia da empresa por meio de um mapa com objetivos e indicadores de desempenho, organizados segundo quatro perspetivas diferentes, a saber: financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e

¹ As empresas objeto de estudo são a Advanced Micro Devices, American Standard, Apple Computer, Bell South, CIGNA, Conner Peripherals, Cray Research, DuPont, Electronic Data Systems, General Electric, Hewlett Packard, Shell Canada.

crescimento. Estes indicadores devem ser interligados para comunicar um pequeno número de temas estratégicos amplos, como o crescimento da empresa, a redução de riscos ou o aumento da produtividade” (Kaplan & Norton, 1997b:24).

Mais tarde os autores completaram a definição para: “ O nome [Balanced Scorecard] reflete o balanceamento estabelecido entre os objetivos a curto e longo prazo, entre os indicadores financeiros e não-financeiros, entre os indicadores de resultado “lagging” e os indicadores indutores “leading indicators” e entre as perspetivas de desempenho interno e externo” (Kaplan & Norton, 1997b:28)

“ O *Balanced Scorecard* é um modelo de avaliação da atuação da empresa que equilibra os aspetos financeiros e não-financeiros na gestão e planificação da estratégia da organização. É um quadro de direção, coerente e multidimensional, que supera as avaliações tradicionais da contabilidade” (Alvarez, 1999)

Estas são simplesmente três definições das muitas que existem sobre o BSC, pois o facto de a ferramenta ser bastante flexível no seu ajustamento à organização onde é implementada origina mesmo uma diversidade de definições.

1.2 AS MATÉRIAS-PRIMAS DO BSC

De acordo com Santos (2006: 30) são quatro as matérias-primas do BSC: a missão, os valores, a visão e a estratégia.

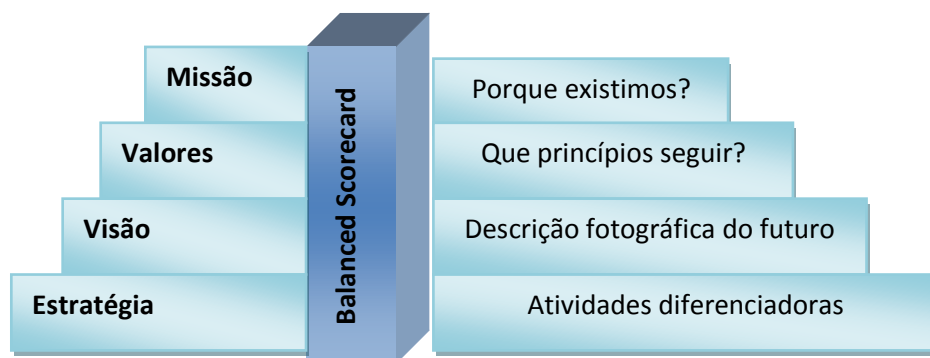


Figura 1.1 – As matérias primas do Balanced Scorecard

Fonte: Paul Niven (2003:101)

1.2.1 MISSÃO

“O ponto de partida de qualquer sistema de avaliação do desempenho deve ser uma declaração clara da missão, dos objetivos e da consequente estratégia da organização” (Clarke, 2000:16)

Segundo Santos (2006:30), a missão surge como o desígnio central da organização. A missão da organização é a sua função basilar na sociedade.

A missão traduz-se numa nítida declaração ou num implícito entendimento de qual é o motivo da sua existência, pelo que deve ser: breve e simples, para mais fácil entendimento; flexível, para durar mais tempo; e distintiva, para distinguir das outras organizações.

Segundo Freire (2008:171), a missão “consiste numa declaração escrita que traduz os ideais e orientações globais da organização para o futuro”. Este autor defende que existe uma maneira prática de elaborar uma missão conciliada com os interesses da organização, que passa por formar um texto que responda às seguintes questões: “qual é a razão de ser da empresa?”; “qual é o negócio da empresa?”; “quais são as futuras competências requeridas pela empresa?”; “quem são os principais clientes ou segmentos de mercado da empresa?”; “quais são os principais produtos ou serviços da empresa?” e “quais são os princípios básicos e os valores da empresa?”.

Admitindo esta linha de pensamento, Serra *et al.* (2010:77) referem que a missão é “uma descrição precisa do que a empresa faz” e, por isso, deve descrever o negócio em que atua. É fundamental que ela proporcione informação sobre todos estes aspetos, uma vez que está substancialmente voltada para o exterior.

1.2.2 VALORES

Os valores são os fundamentos em que se suportam uma organização. Eles apresentam as crenças mais profundas comprovadas através do comportamento quotidiano. Os valores de uma organização são um anúncio aberto sobre o que se espera do comportamento organizacional.

O BSC apresenta a melhor solução para publicar os valores, repensá-los no tempo e conceber uma cultura comum desde o topo até à base da organização.

Segundo Serra *et al.* (2010:82), são os valores que justificam as escolhas que a organização faz e a forma como esta afeta os recursos que dispõe.

1.2.3 VISÃO

A visão é uma declaração de ideias que define o posicionamento da organização no futuro. A mensagem que se pretende transmitir pela visão é uma imagem de como é que a organização se vê no futuro, devendo envolver o ambiente ideal, a estratégia e os objetivos para o alcançar.

O BSC é a metodologia que possibilita a verificação dos objetivos intermédios de forma a garantir o cumprimento do objetivo final ditado pela visão.

1.2.4 ESTRATÉGIA

Para Santos (2006) “a maior dificuldade em definir a estratégia é a de que esta pode ter muitos significados, dependendo da sua origem e dos interesses de cada grupo ou *stakeholder* que a interpreta ou intervém na sua elaboração.”

Alguns autores sustentam que a estratégia associa-se ao planeamento que levará ao futuro. Outros encaram a existência da estratégia no conjunto de ações a desenvolver para alcançar o futuro desejado.

“O BSC descreve a estratégia, desdobrando-a pelos seus componentes através de objetivos e indicadores selecionados em cada uma das quatro perspetivas mais comuns: financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento.” (Santos, 2006: 63)

1.3 OBJETIVOS DO BSC

Os objetivos consistem numa descrição concreta daquilo que a organização pretende fazer.

O objetivo principal do BSC está na forma como o planeamento estratégico se alinha com as ações operacionais da organização, através dos seguintes actos (Kaplan & Norton, 1997a:221): **esclarecer e traduzir a visão estratégica**, sendo que o BSC inicia-se com a definição da estratégia da organização através de objetivos estratégicos específicos. Estes devem ser colocados num mapa que apresente a sua relação causa-efeito nas diferentes perspetivas organizacionais; **comunicar e associar os objetivos a indicadores estratégicos**, pois os objetivos determinados devem ser associados a indicadores que os permitam medir. Estes elementos estratégicos deverão ser transmitidos a toda a organização, permitindo também que os empregados conheçam e

compreendam os objetivos e indicadores de alto nível e assim poderem contribuir para a consecução da estratégia; **planear, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas**, dado que o BSC deve igualmente ser utilizado para introduzir a mudança organizacional. Deverão ser estabelecidas metas que indiquem se os objetivos estão ou não a ser atingidos e, conseqüentemente, se a estratégia está a ser cumprida. Carvalho e Azevedo (2001) defendem que o processo de planificação e gestão da definição de objetivos possibilita à organização: quantificar os resultados de longo prazo que pretende alcançar; identificar mecanismos e fornecer recursos para que os resultados sejam conseguidos e constituir referências de curto prazo para indicadores financeiros e não financeiros; **melhorar o feedback e a aprendizagem estratégica**, pois, de acordo com Kaplan e Norton, este é o aspeto mais importante e inovador de todo o método BSC; o centro está na estratégia. O centro materializa-se não apenas pelas medições efetuadas, mas pelas iniciativas previstas em cada um dos objetivos.

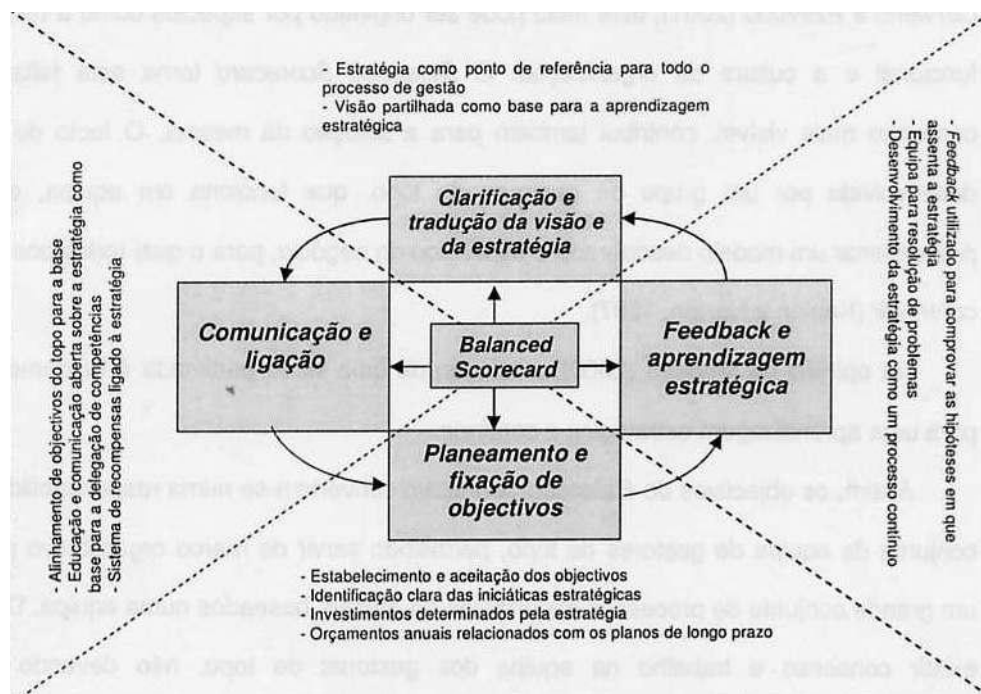


Figura 1.2. Objetivos do BSC

Fonte: Kaplan & Norton (2000: 19)

1.4 PERSPETIVAS DO BSC

Na sua versão original, Kaplan e Norton (1992:72) sugerem o acompanhamento do desempenho através de quatro perspectivas de análise, embora admitam que as mesmas poderão ser adaptadas de acordo com a missão e estratégia da organização.

Este modelo caracteriza-se por traduzir e transmitir a missão e a estratégia da organização, através de um conjunto de medidas de desempenho, fundamental para o sistema de gestão estratégica. O BSC proporciona, assim, uma gestão e avaliação do desempenho sob quatro perspectivas: (1) Financeira; (2) Clientes; (3) Processos Internos e (4) Aprendizagem e Crescimento.

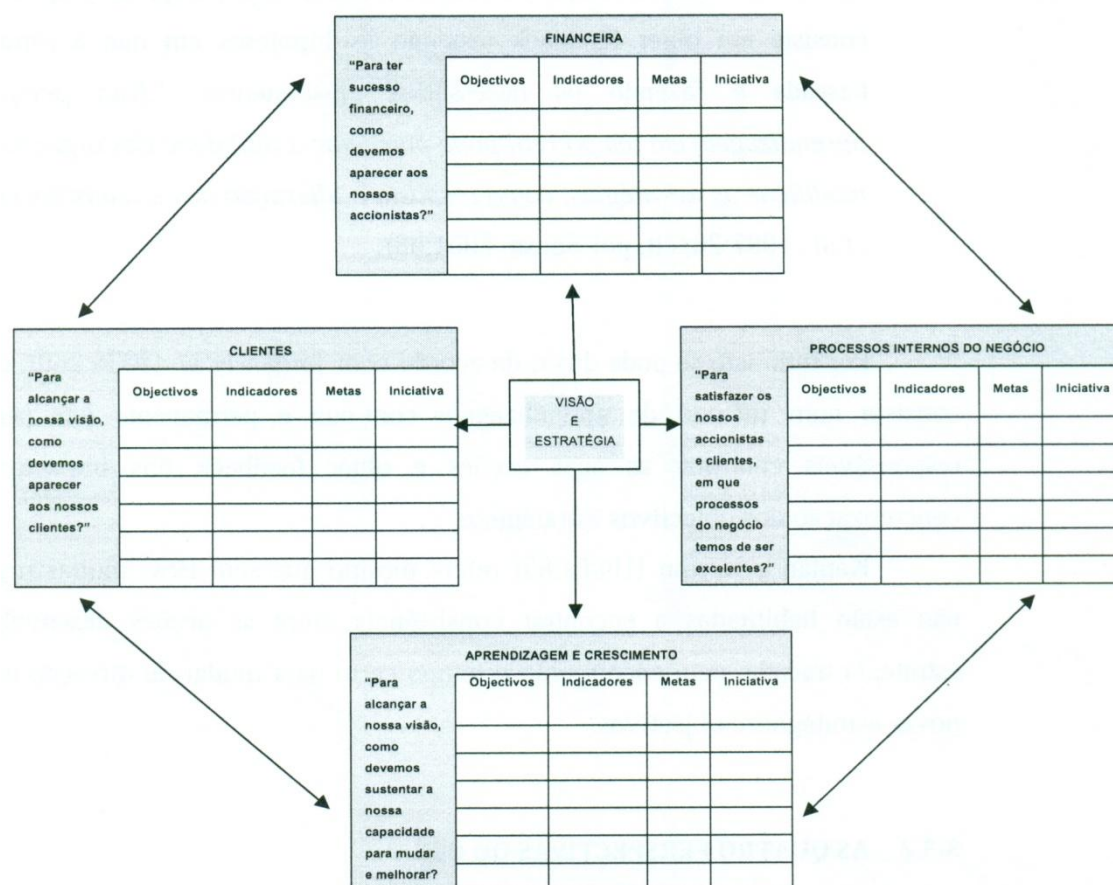


Figura 1.3 As Perspetivas do Balanced Scorecard

Fonte: Kaplan & Norton (1997: 10)

1.4.1 PERSPETIVA FINANCEIRA

O objetivo fundamental das empresas, a longo prazo, é alcançar excelentes retornos dos capitais investidos. A utilização do BSC não é incompatível com este objetivo. A perspetiva financeira mantém-se no BSC, uma vez que os indicadores financeiros são extremamente importantes no sentido de avaliar as consequências económicas, facilmente mensuráveis, das ações promovidas pela empresa. Estes indicadores permitem avaliar se a estratégia definida, a sua implementação e execução, estão ou não a contribuir para melhorias efetivas do seu desempenho financeiro.

A construção do BSC deve constituir um impulso para que as unidades de negócio celebrem os seus objetivos financeiros em função da estratégia global da empresa.

Segundo Kaplan e Norton (1997:49), “os objetivos financeiros servem de foco para as outras perspetivas do BSC. Qualquer medida deve fazer parte de uma cadeia de relações de causa-efeito que culminam com a melhoria do desempenho financeiro”.

O BSC deve traduzir a estratégia da organização, começando pelos seus objetivos financeiros de longo prazo e, em seguida relacionando-os com as ações que precisam de ser tomadas em relação aos clientes, aos processos internos e, por fim, às pessoas e sistemas.

Assim, os indicadores financeiros caracterizam-se pelos seguintes aspetos:

- Não são consistentes com o ambiente de negócio atual, em que o valor é criado, sobretudo, por ativos intangíveis;
- Sendo um excelente espelho do passado, dizem pouco em termos de definição do futuro;
- A criação de valor a médio/longo prazo pode ser comprometida, se apenas considerarmos os aspetos financeiros na tomada de decisão.

Jordan *et al* (2002:270) sugerem uma síntese de fatores críticos e um conjunto de possíveis indicadores de desempenho, nesta perspetiva, indicados no quadro seguinte:

PERSPETIVA FINANCEIRA	
Como encarar os acionistas?	
Fatores	Possíveis indicadores de desempenho
Rendibilidade: Capacidade de gestão de ativos e dos resultados.	RCI - Rendibilidade do capital investido RCP - Rendibilidade dos capitais próprios RV - Rendibilidade das vendas RP A - Resultados por Ação
Crescimento: Novos produtos e serviços alcançando novos clientes e mercados ou aumentando nos atuais	Quota de mercado Volume de Negócios; Taxa crescimento volume negócios
Criação de valor: Capacidade para a criação de valor para o acionista	<i>EVA - Economic value added</i> <i>CVA - Cash value added</i> <i>CFROI - Cash flow return on investment</i>

Quadro 1.1 – Perspetiva Financeira

Fonte: adaptado de Jordan *et al.* (2002:270)

1.4.2 PERSPETIVA CLIENTES

Na perspetiva do cliente do BSC, as empresas identificam os segmentos de clientes e de mercado nos quais pretendem concorrer. Esses segmentos caracterizam as causas que irão produzir os componentes de receita dos objetivos financeiros da empresa.

A perspetiva dos clientes possibilita que as empresas alinhem as suas medidas fundamentais de resultados relativas aos clientes – satisfação, fidelidade, retenção, captação e lucratividade- com segmentos próprios de clientes e mercado.

Anteriormente, as empresas podiam concentrar-se nas suas competências internas, enfatizando o desempenho dos produtos e a inovação tecnológica. Contudo, as empresas que não perceberam as necessidades dos clientes acabaram por verificar que os concorrentes lhes adquiriam mercado oferecendo produtos ou serviços melhor alinhados às preferências desses clientes. Por isso, as empresas hoje estão a ficar mais atentas para fora, para os clientes.

Regularmente são quatro as principais preocupações dos clientes – prazo, qualidade, desempenho/serviço e custo – para as quais as empresas devem estabelecer metas e, em seguida, traduzi-las por medidas específicas.

De acordo com Kaplan e Norton (1996a e 1996b), as empresas, usualmente, incluem dois conjuntos de indicadores na perspectiva do cliente do BSC.

O primeiro conjunto é constituído por indicadores genéricos dos resultados, que a empresa deseja obter, de uma estratégia bem formulada e implementada. Uma vez que aparecem na maioria dos BSC's, qualquer que seja o género de empresa, são denominados por grupo de **indicadores principais** (*core measurement group*). Embora estes sejam genéricos e aplicáveis a todo o tipo de organizações, devem ser adaptados aos segmentos alvo, dos quais a empresa tem a expectativa de obter o seu máximo crescimento e rentabilidade.

O segundo conjunto de indicadores representa os indutores dos resultados que a empresa espera conquistar dos clientes. Através deles dever-se-á demonstrar aquilo que a empresa tem de colocar à disposição dos seus clientes, de modo a atingir elevados níveis de satisfação, retenção e aquisição de clientes e, eventualmente, quota de mercado. Visto eles traduzirem as ofertas de valor da empresa aos seus segmentos alvo, são designados por **ofertas de valor ao cliente** (*customer value propositions*) (Rodrigues *et al*, 2002).

Principais indicadores:

Incluem-se neste conjunto indicadores relativos à satisfação de clientes, retenção de clientes, aquisição de novos clientes, rentabilidade de clientes e quota de mercado em segmentos alvo, estabelecendo-se uma cadeia de relação entre todos eles.

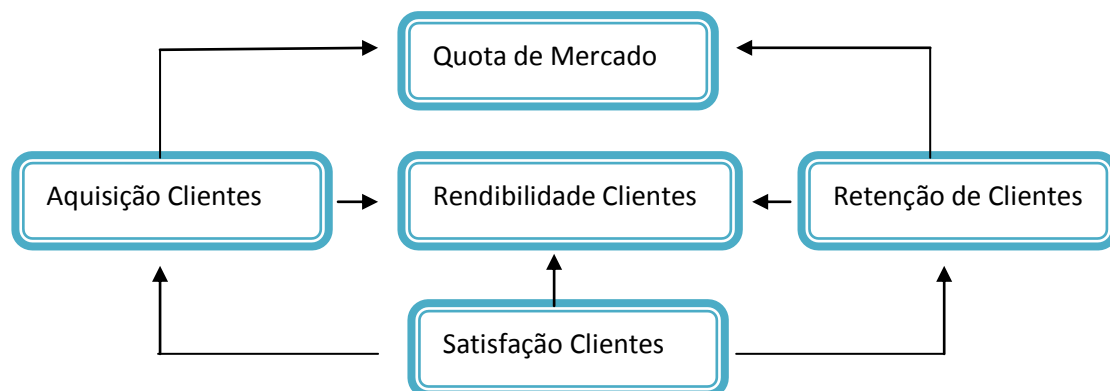


Figura 1.4 Indicadores centrais da perspectiva clientes

Fonte: adaptado de Kaplan & Norton (1997:81)

- **Quota de mercado**

A quota de mercado possibilita avaliar até que ponto a empresa está a conseguir entrar no mercado alvo.

A dimensão do mercado pode ser conhecida através de dados estatísticos recolhidos de associações industriais, de entidades governamentais, etc. Este indicador pode ajudar a promover a estratégia de uma determinada unidade de negócio, pois, quando são consideradas somente medidas financeiras, podem retirar-se conclusões precepidadas. O aumento das vendas a curto prazo pode, no futuro, estar comprometido pelo facto de não se estar a adicionar valor para o cliente.

Quando as empresas têm segmentos de clientes que se mantêm, pode-se até utilizar outra medida da quota de mercado – a percentagem das compras dos segmentos ou clientes – pois estes podem ter diminuído o valor total das compras aos seus fornecedores (Kaplan & Norton, 1997).

Segundo Ramos e Gonçalves (2002), esta medida permite analisar se a organização atingiu os resultados esperados no segmento de mercado escolhido.

- **Retenção de Clientes**

Dado que os custos de conseguir novos clientes são muito superiores aos de conservação de clientes já existentes, é extremamente importante saber o número de clientes que a empresa conseguiu reter no período em análise. Alguns autores chegam a defender que uma maneira de manter ou mesmo aumentar a quota de mercado nos segmentos alvo é a retenção dos clientes que a empresa já conquistou nesses segmentos.

Pode também interessar avaliar a fidelidade dos clientes, através da percentagem de crescimento das vendas a esses clientes.

- **Aquisição de Clientes**

As empresas cujo objetivo é o crescimento global pretendem não só manter clientes, mas também aumentar a sua base de clientes nos segmentos alvo. Assim sendo, interessa-lhes medir, em termos absolutos ou relativos, a aquisição de clientes, ou seja, a quantidade de clientes que a empresa consegue ganhar ou atrair. Essa avaliação pode ser feita quer através do número de novos clientes nos segmentos alvo, quer através do volume total de vendas a esses clientes.

Por outro lado, as empresas que sustentam custos elevados, designadamente em marketing, para conquistar novos clientes, devem analisar se os seus esforços foram devidamente recompensados. Para isso, devem analisar o número de respostas dos clientes às propostas e a taxa de conversação, ou seja, o quociente entre o número

efetivo de novos clientes e o número de prospeções realizadas. Devem ainda considerar os custos de aquisição de cada cliente, assim como o rácio entre os resultados obtidos de novos clientes e os custos suportados para a sua captação.

- **Satisfação de Clientes**

A forma de manter clientes ou de os aumentar poderá estar relacionada, em grande parte, com a satisfação dos mesmos (Kim *et al.*, 2002). As medidas de satisfação dos clientes devem traduzir o *feedback* da forma como se está a acrescentar valor para eles. No entanto, não deverá ser dada excessiva importância a este indicador, pois segundo Kaplan e Norton (1997), conclui-se que a satisfação do cliente não é suficiente para a fidelização, manutenção e rentabilidade do mesmo.

Seria importante que todos os clientes, de forma voluntária, proporcionassem informação aos seus fornecedores, de forma a poder avaliá-los frequentemente. Para resolver a falta de iniciativa, por parte dos clientes, muitas empresas fazem questionários por correio, entrevistas telefónicas e entrevistas pessoais (Ramos e Gonçalves, 2002).

- **Rendibilidade de Clientes**

Às empresas não interessa somente medir a extensão dos negócios desenvolvidos com os seus clientes, mas, particularmente, a rendibilidade deles obtida, especialmente no que diz respeito aos seus segmentos alvo.

Embora uma empresa tenha conseguido aumentar a sua quota de mercado, reter os clientes antigos, captar novos clientes, satisfazer as suas necessidades, tudo isso não garante que esses clientes sejam rentáveis. A realização destes objetivos é apenas um meio para alcançar elevados retornos financeiros. Porém, a empresa também pode atingir aqueles objetivos através da prática de preços baixos.

Segundo Kaplan e Norton (1996), as empresas devem desejar mais do que clientes satisfeitos e felizes; elas devem desejar clientes rentáveis.

Muitas vezes existem produtos e serviços que não produzem valor para a empresa, pelo que estas devem avaliar a comercialização dos mesmos. Por vezes, a comercialização de um produto ou serviço, dessas características, com um cliente, pode fazer com que este se mantenha, e ao qual sejam vendidos outros com uma taxa de rentabilidade alta. Desta forma, as empresas devem tentar redesenhar processos, por forma a conseguir produtos que produzam valor acrescentado, que conjuntamente satisfaçam o cliente.

Existem também clientes que, não constituindo uma mais valia para a empresa, terão de se manter. Este facto ocorre normalmente com clientes novos, em que a vantagem competitiva para os cativar pode ter sido o preço.

As ofertas de valor ao cliente

As ofertas de valor ao cliente são as particularidades dos produtos e serviços que os fornecedores colocam à disposição dos clientes, com o intuito de satisfazer os clientes dos segmentos alvos e de os fidelizar. Segundo Kaplan e Norton (2000) a oferta de valor representa o “mix” inigualável de produto, preço, serviço, relacionamento e imagem que o fornecedor oferece aos seus clientes.

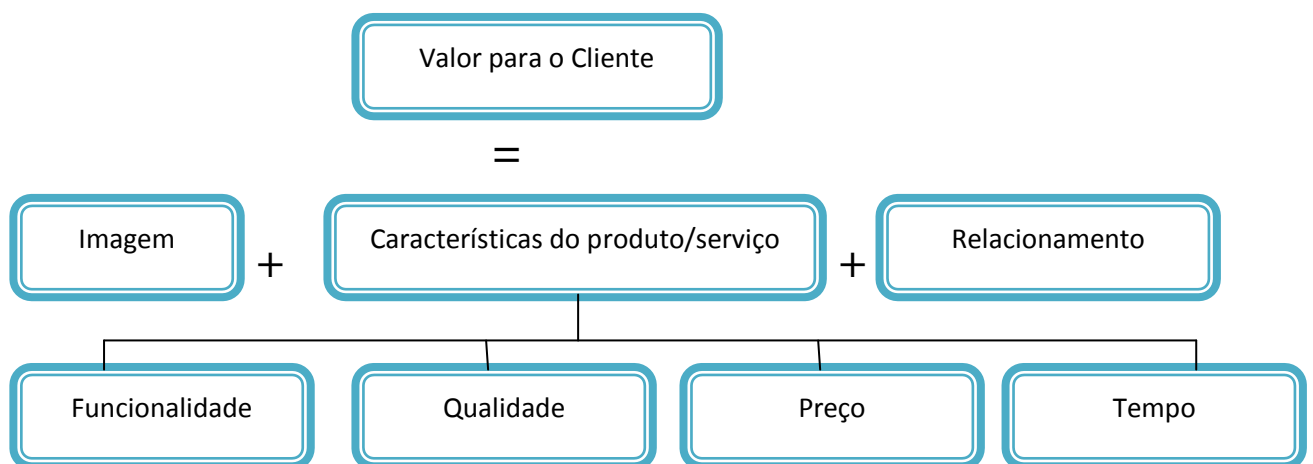


Figura 1.5 Ofertas de valor para os clientes

Fonte: adaptado de Kaplan & Norton (1997:87)

A oferta de valor é o conceito chave para a compreensão dos indutores da satisfação, aquisição e retenção de clientes e da quota de mercado.

Apesar de as ofertas de valor variarem muito de sector para sector, ou de segmento para segmento de mercado, segundo Kaplan e Norton (1996a & 1996b) existe um conjunto comum de atributos em redor do qual podem constituir-se três categorias: atributos dos produtos e serviços; relações com os clientes; imagem e reputação.

Jordan *et al* (2002:271) sugerem uma síntese de fatores críticos e um conjunto de possíveis indicadores de desempenho, nesta perspetiva, indicados no quadro seguinte:

PERSPETIVA DOS CLIENTES	
Como lidar com os nossos clientes?	
Fatores críticos	Possíveis indicadores de desempenho
Rendibilidade: Garantir uma carteira de clientes que contribuam para o valor da empresa.	<i>EVA - Economic value added/Cliente</i> <i>RVC - Rendibilidade vendas/cliente</i>
Satisfação: Atingir elevados níveis de satisfação dos clientes.	Índice de satisfação dos clientes Tempos de entrega/serviço Cumprimento de prazos
Retenção: Capacidade para cativar novos clientes ou crescer nos clientes atuais.	Quota de mercado Volume de negócios novos clientes;
Fidelização: Capacidade para manter os clientes atuais.	Crescimento vol. negócios clientes atuais <i>Nº Repeat buyers</i> / <i>Nº clientes ano</i>

Quadro 1.2 A Perspetiva dos Clientes

Fonte: Adaptado de Jordan *et al.* (2002:271)

1.4.3 PERSPETIVA PROCESSOS INTERNOS

Nesta perspetiva, os gestores centralizam a sua atenção nas atividades e processos críticos internos fundamentais à satisfação dos clientes e à prossecução dos objetivos financeiros da empresa, para satisfação dos acionistas. Como tal, é necessário identificar as tecnologias, os processos e as competências fundamentais, através dos quais se poderão distinguir da concorrência, e especificar os respetivos indicadores.

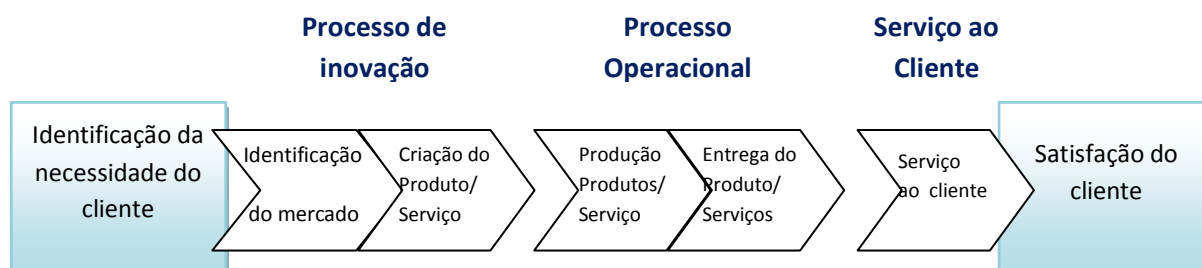


Figura 1.6 Perspetiva Processos Internos – Modelo da Cadeia de Valor

Fonte: Kaplan & Norton (1997; 112)

Kaplan e Norton (1996b:98) identificam três processos internos principais, comuns a todas as empresas no Modelo Genérico da Cadeia de Valor: **processo de inovação**, que consiste na fase de detecção e análise das necessidades dos clientes, das condições de mercado e desenvolvimento de soluções (produtos/serviços) para as mesmas; **processo operacional**, que começa na encomenda do cliente e termina com a entrega do produto/serviço. Nesta fase é importante assegurar as entregas aos clientes nos prazos estipulados, de forma eficiente e consistente, e o **processo de serviço pós-venda**, que está relacionado com os serviços de apoio ao cliente, nomeadamente as garantias, o tratamento de devoluções e de reclamações, que contribuam para a satisfação total das necessidades dos clientes.

Significa isto que, contrariamente aos modelos tradicionais, que estavam focalizados na estrutura produtiva organizada em centros de responsabilidade ou departamentos, no BSC são criadas medidas para avaliar o desempenho do ciclo inovação/operações/pós-venda, atravessando toda a cadeia de valor da empresa/organização. Os indicadores que traduzem o objetivo global da empresa devem também ser desdobrados em objetivos intermédios, nos vários níveis hierárquicos, para que todos estejam em sintonia com a missão global da empresa.

Analisando em concreto os processos internos, verifica-se que estes visam atingir os componentes vitais da estratégia organizacional, procurando responder a desafios tais como: como vamos crescer; como vamos produzir e entregar o valor proposto aos clientes; como vamos valorizar os nossos ativos e como vamos melhorar os processos e reduzir os custos da componente produtiva.

Os critérios de avaliação mais utilizados no painel de controlo são o tempo de ciclo, os custos, o nível de qualidade e a produção/produktividade. Podem ser incluídas outras medidas, de acordo com as características específicas dos produtos ou serviços, como, por exemplo, a velocidade, o tamanho, a exatidão, o consumo de energia, que criem valor para os clientes e que permitam à empresa obter elevadas margens de venda junto do seu mercado-alvo.

Jordan *et al* (2002:272) sugerem uma síntese de fatores críticos principais e um conjunto de possíveis indicadores de desempenho, nesta perspetiva indicado no quadro seguinte.

PERSPETIVA DOS PROCESSOS INTERNOS	
Quais os processos que geram valor?	
Fatores críticos	Possíveis indicadores de desempenho
Organização: Reconhecer que a empresa existe para assegurar processos e não acumular funções.	<i>Lead Time/</i> Tempo do ciclo Prazos de execução
Racionalização: Eliminar as atividades que não são geradoras de valor.	Custo unitário dos produtos;
Qualidade: Assegurar elevados índices de aceitação do produto/serviço.	Taxa de rejeições; Conformidades;
Eficiência e eficácia: Otimizar a utilização dos recursos da qual dependem os resultados.	Produtividade; Taxa utilização da capacidade;

Quadro 1.3 Perspetiva dos Processos Internos

Fonte: Adaptado de Jordan *et al.* (2002:272)

1.4.4 PERSPETIVA APRENDIZAGEM E CRESCIMENTO

No surgimento do BSC, Kaplan e Norton (1992) designaram a quarta perspetiva por Inovação e Aprendizagem. Posteriormente (1996), admitindo que o processo de inovação é uma parte componente dos processos internos da empresa, incluíram-no na perspetiva interna e mudaram a designação da quarta perspetiva para Aprendizagem e Crescimento. Passaram, então, a considerar que a empresa deve construir para conseguir crescer e desenvolver-se a longo prazo.

“Aprendizagem e crescimento equivalem a construir as competências fundamentais necessárias para competir no futuro”, segundo M. Gering e K. Rosmarin (2000: 33).

A perspetiva de aprendizagem e crescimento procura identificar os objetivos e os indicadores que são responsáveis por encaminhar o crescimento organizacional, ou seja, enquanto os objetivos das outras três perspetivas apontam onde e como a empresa se deve diferenciar para obter um excelente desempenho, os objetivos de aprendizagem e crescimento revelam qual a infraestrutura que permite a consecução ideal dos objetivos das outras perspetivas.

Sendo assim, justifica-se porque é que a perspectiva de aprendizagem e crescimento é vista como a fonte de todas as outras e, nos esquemas do BSC, aparece sempre na base das restantes perspectivas.

“Os objetivos da perspectiva de aprendizagem e crescimento são os indutores para alcançar excelentes resultados nas primeiras três perspectivas do Scorecard” (Kaplan & Norton, 1996).

“ O Balanced Scorecard salienta a importância de se investir para o futuro e não apenas nas áreas tradicionais de investimento, tais como novos equipamentos ou investigação e desenvolvimento de novos produtos. Os investimentos em equipamentos e I&D são com certeza importantes mas provavelmente não serão suficientes por si mesmos, por isso, as organizações devem também investir nas suas infraestruturas – pessoas, sistemas e procedimentos – se quiserem alcançar objetivos ambiciosos de crescimento financeiro a médio/longo prazo” (Kaplan & Norton, 1996)

A elaboração do BSC revela três categorias de objetivos para esta perspectiva, que são: **capacidade dos funcionários**, sendo que uma das mudanças mais profundas dos últimos anos tem sido o papel dos funcionários na organização. Esta mudança impõe que o conhecimento dos empregados seja melhorado para que as suas mentalidades e capacidade criativa sejam movimentadas no sentido dos objetivos organizacionais; **capacidades dos sistemas de informação**, pois para que os funcionários executem as suas funções com eficácia, no ambiente competitivo de hoje, precisam de excelentes sistemas de informação (sobre os clientes, os processos internos, as consequências financeiras das suas decisões, etc.); e **motivação, empowerment e alinhamento**, no sentido de que mesmo os funcionários habilitados que tenham acesso a todo o tipo de informação não contribuirão para o sucesso organizacional se não estiverem motivados para isso, se não tiverem liberdade para decidir e agir e se os seus objetivos pessoais não estiverem devidamente alinhados com os objetivos corporativos.

Jordan *et al* (2002:273) sugerem uma síntese de fatores críticos e um conjunto de possíveis indicadores de desempenho, nesta perspectiva, indicados no quadro seguinte:

PERSPETIVA APRENDIZAGEM E CRESCIMENTO	
Existe capacidade para crescer de forma sustentada?	
Fatores críticos	Possíveis indicadores de desempenho
Inovação: Capacidade dos empregados em apresentar novas ideias.	N° de novas ideias aproveitadas N° de novos produtos/serviços
Satisfação: Garantir elevados índices de motivação e empenhamento.	Índice de satisfação do pessoal; Montante de prémios e incentivos;
Qualificação: Assegurar níveis de conhecimento dos empregados que potenciem os seus desempenhos.	N° de colaboradores qualificados; N° de horas de formação;
Tecnologia: Aproveitar o potencial tecnológico.	N° postos de trabalho informatizados; Investimento em TI por trabalhador;

Quadro 1.4. Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento

Fonte: Adaptado de Jordan *et al.* (2002:273)

1.5 OS CINCO PRINCÍPIOS DO BSC

Kaplan e Norton (2000:19) observam que as empresas bem sucedidas na implementação do BSC revelam um padrão consistente na consecução do foco e no alinhamento estratégico, embora cada organização aborde o desafio à sua própria maneira.

O sucesso do programa do BSC começa com o conhecimento de que este não é um projeto de medição, mas sim um processo de mudança. Desta forma, podemos observar um grupo consistente de cinco princípios fundamentais, para que a implementação desta ferramenta na organização possa ser aclamada de sucesso.

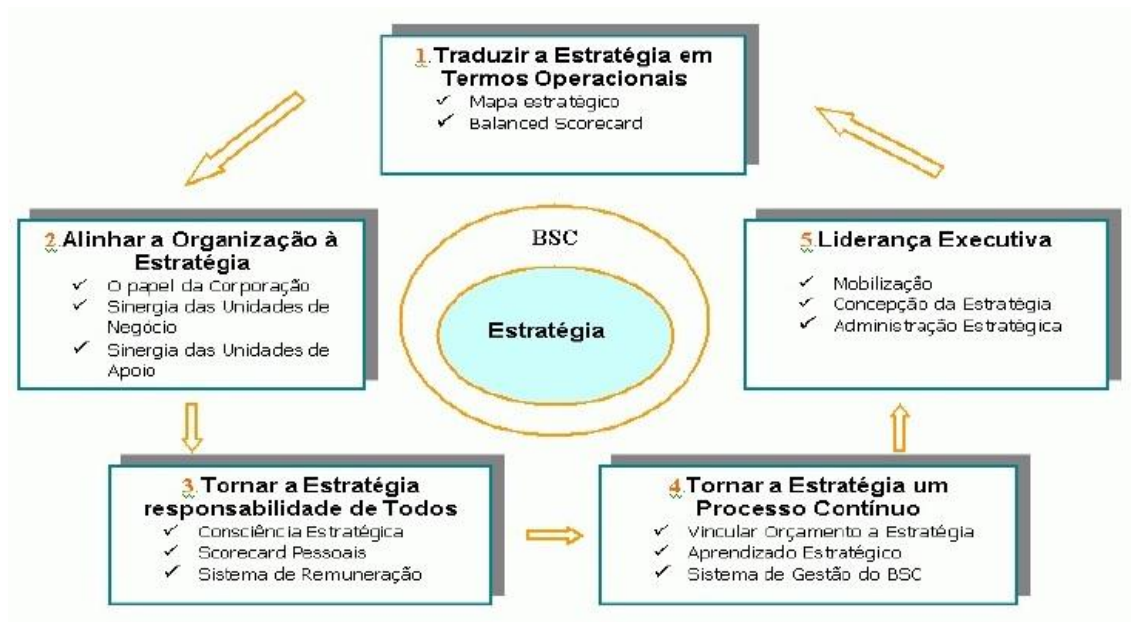


Figura 1.7. Os 5 princípios na organização, segundo Kaplan & Norton

Fonte: Kaplan & Norton (2000:19)

Princípio I: Transformar a estratégia em termos operacionais

O BSC fornece um referencial para descrever e comunicar a estratégia de forma coerente e funcional, pois não é possível implementar a estratégia sem a descrever de forma detalhada.

As ligações efetuadas pelas relações de causa e efeito mostram como os ativos intangíveis se transformam em resultados tangíveis. A utilização de indicadores quantitativos, mas não-financeiros, possibilita a descrição e medição do processo de criação de valor.

Ao traduzir a estratégia na arquitectura lógica da estratégia e através do BSC, as organizações criam um ponto de referência comum e compreensível para todas as unidades e empregados.

Sendo assim, podemos resumir o processo de transformação da estratégia do modo apresentado na figura seguinte:

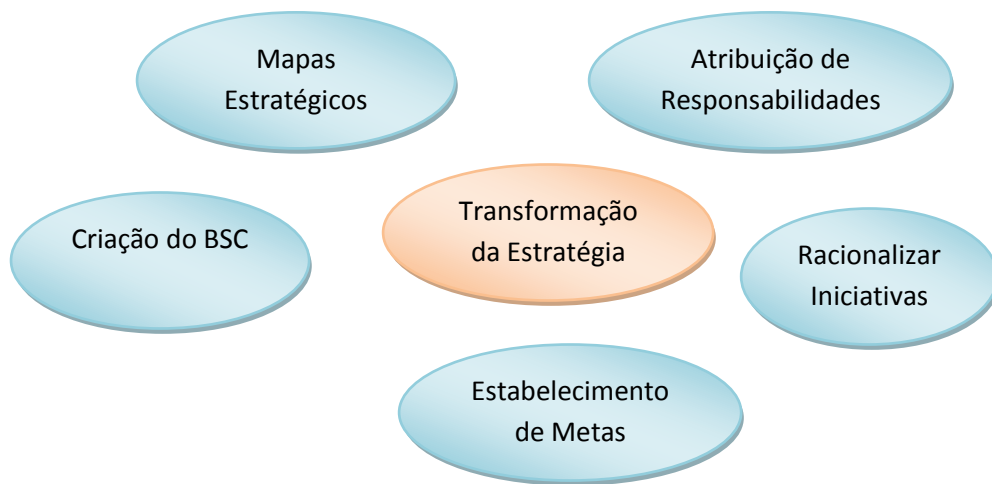


Figura 1.8 – O processo de transformação da estratégia em termos operacionais

Fonte: adaptado de Kaplan & Norton (2000:20)

Princípio II: Alinhar a organização com a estratégia

As organizações são tradicionalmente projetadas em redor das áreas especializadas, tais como: a área financeira; a produção; o marketing; as vendas; a engenharia; as compras; etc. Como cada função tem o seu próprio universo de conhecimentos, linguagem e cultura, surgem nas organizações os chamados “silos funcionais” que se transformam em grandes obstáculos à implementação da estratégia, pois uma das grandes dificuldades da maioria das organizações está precisamente nas dificuldades de comunicação e de coordenação entre essas funções especializadas.

As organizações que se focam na estratégia conseguem ultrapassar essa barreira. Os gestores substituem as estruturas dos relatórios formais por temas e prioridades estratégicas que possibilitam a difusão de uma mensagem consciente e a adopção de um conjunto de prioridades coerentes, em todas as diferentes unidades organizacionais.

Para alcançar a máxima eficácia, as estratégias e os BSCs desdobrados de todas essas unidades intermédias devem estar alinhados e interligados uns com os outros, por forma a sincronizar o processo de criação de valor em todos os níveis da estrutura organizacional.

Princípio III: Transformar a estratégia em tarefa quotidiana de todos

As organizações com práticas operacionais derivadas da estratégia devem exigir que todos os seus empregados compreendam e conduzam as suas tarefas quotidianas de modo a contribuir para o sucesso dessas actividades de alinhamento estratégico. Para

conseguirem que os funcionários cumpram esta exigência, os gestores devem usar os objetivos e indicadores estratégicos do BSC como ferramenta para comunicar as iniciativas que lhe estão associadas.

Para clarificar e otimizar este processo, deve ser elaborado um plano de comunicação que relacione os grupos de audiências com os canais de comunicação, que calendarize a frequência desses encontros, bem como o grau de detalhe da comunicação a efetuar.

De modo a conseguir o empenho de todos, devem ser tomadas iniciativas de incentivo e definidos objetivos de comunicação devidamente alinhados com a estratégia. A comunicação deve fluir de forma clara e fluir de cima para baixo, ou seja, do nível estratégico para o tático e, finalmente, para o nível operacional.

Princípio IV: Fazer da estratégia um processo contínuo

O quarto princípio a considerar na implementação do BSC diz respeito à natureza cíclica da própria ferramenta.

Contrariamente a metodologias de mudança radical, como, por exemplo, nos processos de reengenharia em que existe um princípio, meio e fim perfeitamente delineados, o BSC é uma metodologia contínua de alinhamento e mudança persistente, baseado no chamado ciclo estratégico que, tal como um aparelho bocal para alinhar os dentes, força continuamente os processos a encaixarem-se na cadeia de valor da empresa de forma otimizada. Esta otimização é incontestável, pois é comprovada pelas medições dos indicadores quando atingem as metas definidas.

Muitas das empresas bem sucedidas na adoção do BSC vão ainda mais longe nesta articulação e implementam um processo específico para uma melhor gestão da estratégia. Este processo integra a parte tática, que está associada ao chamado “ciclo orçamental” com a gestão estratégica num único processo contínuo e ininterrupto.

Deste modo criam-se condições para alinhar todo o ciclo orçamental com o referido ciclo da estratégia, conforme se verifica na figura seguinte:

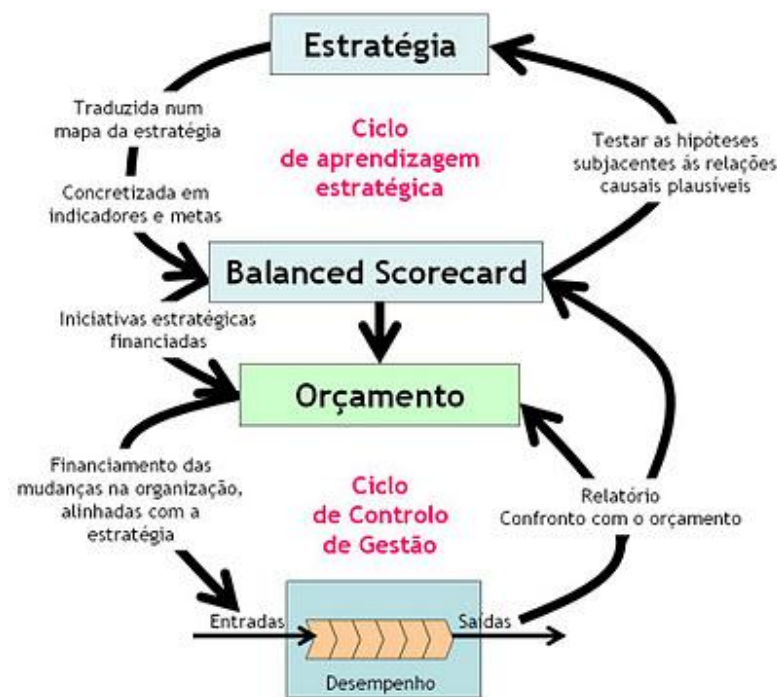


Figura 1.9 – Administrar a estratégia de forma contínua

Fonte: “Turning Great Strategy into Great Performance”, de Michael Mankins e Richard Steele.

Princípio V: Mobilizar a mudança através da liderança executiva

Por último, o quinto princípio consiste no facto da estratégia exige mudanças em praticamente todas as partes da organização e orienta o trabalho em equipa para a coordenação dessas mudanças. A implementação da estratégia requer muita atenção e concentração nas iniciativas e na execução de mudanças, monitorizando constantemente os resultados alcançados.

Se os gestores de topo não atuarem como líderes do processo, as mudanças necessárias não ocorrerão, por força da inércia e da resistência à mudança, não se conseguindo implementar a estratégia, o que implica perder a oportunidade para atingir um desempenho superior.

Um programa de BSC bem sucedido começa com o reconhecimento por parte da gestão executiva de que não se trata de um simples projeto de medição ou avaliação, mas sim de um programa de gestão da mudança organizacional.

Segundo Epstein e Wisner, (2001), “de início, o foco é a mobilização e a criação do impulso para o lançamento do processo. Após a mobilização da organização, o foco desloca-se para a forma de o gerir”.

1.6 RELAÇÃO ENTRE OS INDICADORES DO BSC E A ESTRATÉGIA DA ORGANIZAÇÃO

1.6.1 RELAÇÕES DE CAUSA-EFEITO

Para Kaplan e Norton (1996b:66), a estratégia é um conjunto de hipóteses sobre causas e efeitos. O sistema de medição deve tornar explícitas as relações (hipóteses) entre os objetivos (e as medidas) nas várias perspectivas, para que elas possam ser utilizadas e autenticadas. A cadeia de causa e efeito deve basear-se sobre as quatro perspectivas de um BSC. Por exemplo, o retorno sobre o capital investido pode ser uma medida do BSC na perspectiva financeira. O vetor dessa medida poderia ser a repetição e a extensão das vendas aos clientes existentes, em consequência de um alto grau de lealdade entre esses clientes. Portanto, a lealdade dos clientes está incluída no *scorecard* (na perspectiva de clientes) porque a expectativa é de que ela desempenhe forte influência sobre o capital investido. Mas como poderá a empresa conquistar a lealdade dos clientes?

A análise das preferências dos clientes pode dizer que a entrega pontual de pedidos é muitíssimo valorizada, o que, por sua vez, deve levar a um melhor desempenho financeiro. Portanto, tanto a lealdade dos clientes quanto a entrega pontual são agregados à perspectiva cliente no *scorecard*. Em seguida, questiona-se em que processos internos a empresa deve alcançar superioridade para se distinguir na pontualidade das entregas. Para melhorar a pontualidade, a empresa pode precisar de reduzir os ciclos dos processos operacionais e aumentar gradualmente a qualidade dos processos internos. Mas como será possível melhorar a qualidade e reduzir os ciclos dos processos internos? Treinando e aperfeiçoando a capacitação dos funcionários operacionais – um objetivo que seria enquadrado na perspectiva de aprendizagem e crescimento. Podemos observar assim como toda a cadeia de relações de causa e efeito podem ser criadas com uma reta que transpõe as quatro perspectivas do BSC.

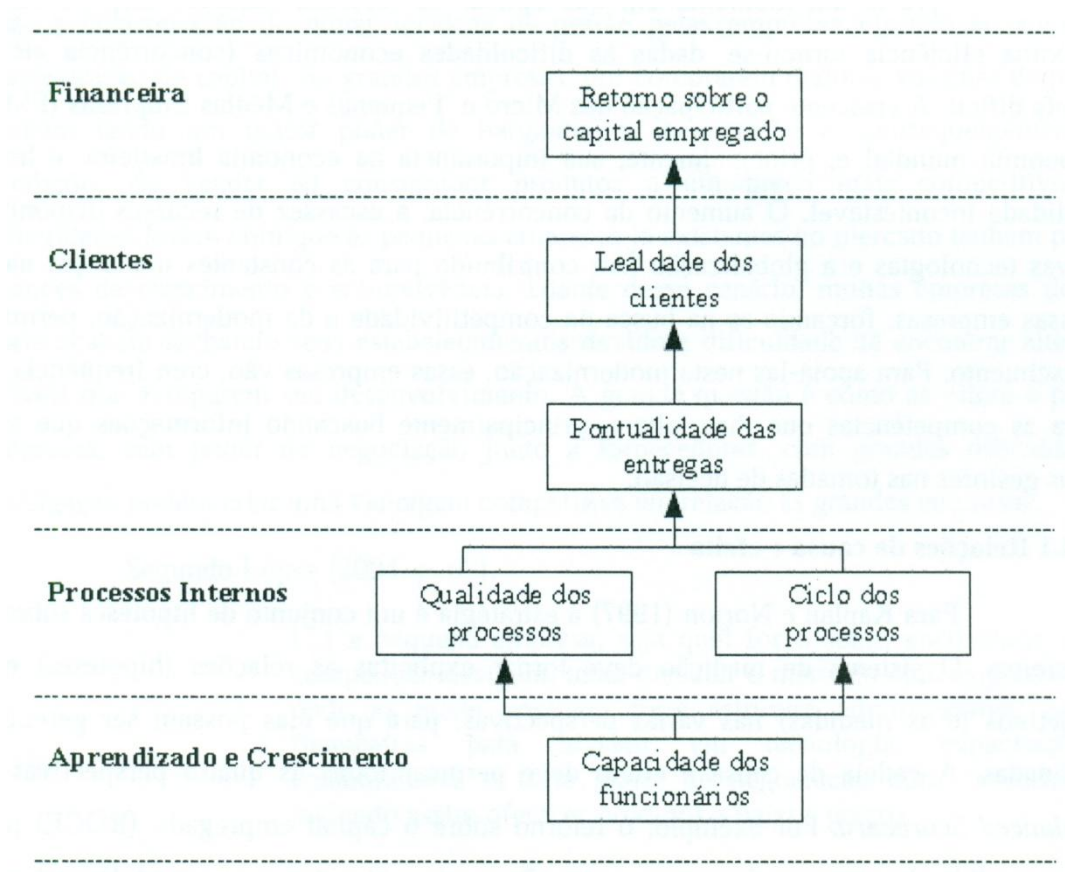


Figura 1.10 Cadeia de Relações de Causa e Efeito

Fonte: Kaplan & Norton (1996b:66)

Uma anotação necessária a ser feita é a de que, no final, todos os objetivos e medidas das outras perspectivas do *scorecard* deverão estar associados à consecução de um ou mais objetivos na perspectiva financeira. A relação com os objetivos financeiros admite explicitamente que a meta de longo prazo da empresa é produzir retornos financeiros para os investidores, e que todos os programas, estratégias e iniciativas devem permitir que a unidade de negócios atinja os seus objetivos financeiros (Kaplan & Norton, 1997).

1.6.2 OS RESULTADOS E OS INDUTORES DE RESULTADOS

Tal como referido anteriormente, o BSC deve ser constituído por uma interligação de indicadores de resultados e de indutores desses resultados.

Todos os BSC incluem indicadores genéricos, que incluem objetivos comuns a várias estratégias, indicadores estes que dizem respeito a aspetos fundamentais, tais como a rentabilidade, a quota de mercado, a satisfação do cliente, a retenção de clientes

e as capacidades e competências dos colaboradores. São os chamados *lagging indicators*, que traduzem os objetivos finais da estratégia da organização e permitem conhecer se os esforços desenvolvidos conduziram aos resultados pretendidos.

Os indutores de resultados tendem a ser específicos de cada unidade orgânica. São os *leading indicators* que informam todos os participantes da organização sobre o que deve ser feito hoje para criar valor no futuro.

Segundo Epstein e Manzoni (1997), as noções de *leading* e de *lagging indicator* têm de ser vistas como um processo dinâmico. Verificamos assim que a fidelidade dos clientes é um *leading indicator* dos resultados financeiros, mas também um *lagging indicator* do cumprimento dos prazos de entrega.

São este tipo de relações, entre meios e fins, ou entre causas e efeitos, que devem ser expressas no BSC.

Segundo Kaplan e Norton (1996a: 150), “Um bom *Balanced Scorecard* deverá ter uma mistura apropriada de resultados (*lagging indicators*) e de indutores de resultados (*leading indicators*) que tenham sido adaptados à estratégia da unidade de negócio.” Sem os respectivos indutores, os indicadores dos resultados seriam confusos, não apontando o caminho a seguir para a obtenção desses resultados, nem avaliar o sucesso da estratégia. Levariam ao desenvolvimento de ações que, no curto prazo, colocariam em causa a otimização dos recursos a longo prazo.

Da mesma maneira, sem os indicadores de resultados, os indutores poderiam traduzir possíveis melhorias operacionais a curto prazo, mas não facilitariam saber se essas melhorias teriam reflexos no aumento do volume de negócios. Poderiam incitar programas que não resultariam na criação de valor para a unidade de negócio, nem a curto, nem a longo prazo.

Segundo Kaplan e Norton (1996b: 22), “Todos os indicadores do *Balanced Scorecard* deveriam eventualmente estar ligados à obtenção de um excelente desempenho financeiro, atual e futuro.”

Para que o BSC transmita os resultados e os indutores de resultados, estes devem ser transparentes, de tal forma que se um concorrente o conhecesse poderia torná-lo ineficaz. Pois, tal como referem Kaplan & Norton (1996a: 166), “O melhor *Balanced Scorecard* contará a história da estratégia tão bem, que a estratégia poderá ser inferida através da compilação dos objetivos e indicadores e das ligações entre eles.”

1.6.3 A LIGAÇÃO AOS OBJETIVOS FINANCEIROS

A filosofia de gestão das organizações imputa uma crescente atenção a aspetos como a qualidade, a satisfação dos clientes e a inovação, como meios para melhorar a performance das organizações, de modo a atingir os objetivos finais da organização.

No entanto, a preocupação em demasia por parte de alguns gestores com programas de reengenharia leva a que estes considerem, incorretamente, os programas como um objectivo final.

Esquecem a necessidade de ligação entre estes programas e os objetivos específicos de melhoria do desempenho ficando, por isso, os gestores dececionados com os resultados dos esforços desenvolvidos.

O BSC deve manter a importância dos resultados financeiros, tais como o crescimento das vendas, o ROCE e o EVA. Segundo Kaplan e Norton (1996a: 151), “em última análise, os caminhos causais entre todos os indicadores do *scorecard* devem estar ligados aos objetivos financeiros.”

Como referem Chow *et al* (1997:22), a perspetiva financeira é o foco de todos os objetivos e indicadores das outras perspetivas. Segundo o autor, “esta perspetiva reflete a preocupação, das organizações com fins lucrativos, de que todas as ações devem ser parte de uma rede de relações de causa-efeito, que culmina na melhoria dos resultados financeiros, a curto e a longo prazo”.

Para Kaplan e Norton (1996b: 67), “O *Balanced Scorecard*, ao contrário dos sistemas *ad hoc* de avaliação do desempenho, deverá expressar a teoria da empresa.”

O conjunto de relações entre os indicadores do BSC permite comparar hipóteses sobre as relações de causa-efeito entre os indutores e os resultados.

Deste modo, devem ser estabelecidos objetivos a curto prazo que agreguem as previsões sobre o impacto que os indutores terão sobre os resultados. Deverão efetuar-se revisões periódicas para avaliar se a estratégia é válida e se está a correr corretamente.

Da revisão intensiva da estratégia podem retirar-se duas conclusões: ou ela é válida e viável ou ela terá de ser modificada tendo em conta novas variáveis.

Em conclusão, o BSC é muito mais do que um simples conjunto de indicadores financeiros e não financeiros. Traduz a estratégia da organização e das suas unidades orgânicas, constituída por um conjunto de indicadores relacionados que descrevem os objetivos estratégicos e os mecanismos para os conseguir.

1.7 A ARTICULAÇÃO DAS QUATRO PERSPETIVAS E A SUA LIGAÇÃO À ESTRATÉGIA – O MAPA ESTRATÉGICO

Segundo Kaplan e Norton (2000), o mapa estratégico do BSC explica a hipótese da estratégia, e cada indicador transforma-se em parte componente de uma cadeia lógica de causa e efeito que reúne os resultados desejados da estratégia. O mapa estratégico descreve o processo de transformação de ativos intangíveis em resultados tangíveis para os clientes e, por conseguinte, em resultados financeiros. Esse instrumento proporciona aos gestores um referencial para a exposição e gestão da estratégia.

“A formulação de grandes estratégias é uma arte e sempre será assim. Mas a explicação da estratégia não deve ser uma manifestação artística. A capacidade de desenvolver a estratégia de maneira mais disciplinada, aumenta a probabilidade de sucesso na sua implementação” (Kaplan & Norton, 2000: 65).

Os mapas estratégicos facilitam uma representação visual das relações de causa e efeito entre os componentes da estratégia de uma organização (Kaplan & Norton, 2004: 8).

Assim, na construção dos mapas estratégicos devem ter-se como referência os subsequentes cinco princípios definidos por Kaplan e Norton (2004: 11).

O primeiro princípio relaciona-se com a estratégia que iguala forças contraditórias. Na formulação do mapa estratégico, deve procurar-se um equilíbrio entre a influência a curto prazo, para a redução dos custos e o aumento da rentabilidade, com os propósitos de crescimento sustentável a longo prazo, mediante novos investimentos e melhoria da produtividade. Este equilíbrio determina a estrutura do resto dos mapas estratégicos.

O segundo princípio consiste no facto da estratégia basear-se na criação de uma proposta de valor distinta para os clientes alvo. Esta proposta de valor descreve a estratégia da organização em relação aos clientes, descrevendo a combinação singular de produto, serviço, funcionalidade e imagem que a organização oferece ao segmento de mercado escolhido. Ou seja, comunica o que a organização espera fazer pelos seus clientes, de um modo melhor ou diferente dos seus concorrentes. Logo, o desafio é conquistar os clientes, mediante uma combinação de atributos, a que estes imputem valor, sendo que, a sua satisfação é causa de criação de valor sustentável.

O terceiro princípio deve-se ao valor que é criado pela interação entre o capital humano e os métodos de negócio. Assim, deverá acompanhar-se o procedimento de transformação do capital humano em capital estrutural e, a partir daí, criar valores percebidos pelos clientes, que permitirão a criação de valor para a organização e seus proprietários. Logo, a organização deverá concentrar-se nos poucos processos internos críticos – temas estratégicos (Kaplan & Norton, 2004) - que fornecem a proposta de valor diferenciada, e que mais ajudam para aumentar a produtividade e proteger o funcionamento da organização.

O quarto princípio tem a ver com o facto de a estratégia ser constituída por temas estratégicos complementares e simultâneos, introduzidos entre si, e corrigidos ao longo do tempo. Como os processos internos têm diferentes tempos de maturação para conceberem valor, torna-se essencial a existência de uma estabilidade entre as ações a desenvolver, num determinado momento, em cada uma das quatro perspetivas.

Por último, o quinto princípio, evidencia a importância dos ativos intangíveis que o seu alinhamento depende da estratégia da organização. Assim, o capital humano, o capital estrutural e o capital financeiro devem estar assimilados entre si. A gestão estratégica impõe também o alinhamento das áreas dos recursos humanos e de tecnologias de informação. Desta forma, a organização tem a aptidão de mobilizar e sustentar o processo de mudança fundamental para efetuar a sua estratégia, sendo possível avaliar e medir o valor que o capital intelectual origina para a organização.

É através desta cadeia de relações causa e efeito que os progressos específicos de uma ação criam os resultados pretendidos. Oferece uma linguagem simples e de fácil entendimento para todos, pretendendo descrever a visão de futuro da organização, possibilitando que os colaboradores dessa organização lidem com a incerteza (Filho, 2005: 212).

Assim, o mapa estratégico é um forte instrumento de comunicação, dado que é simples e integrador obrigando a concentrar a mensagem no fundamental. Mediante este exercício de síntese, consegue fazer com que a estratégia seja mais nítida, logo mais fácil de comunicar. Por isso, a principal finalidade do mapa estratégico é a de descrever, de forma dinâmica, como a organização irá criar valor ao longo do tempo; ou seja, o mapa estratégico estabelece a união entre as atividades de formulação e de implementação da estratégia, demonstrando como esta deve ser cumprida.

Apresentamos, de seguida, um exemplo de um mapa estratégico proposto por uma empresa.

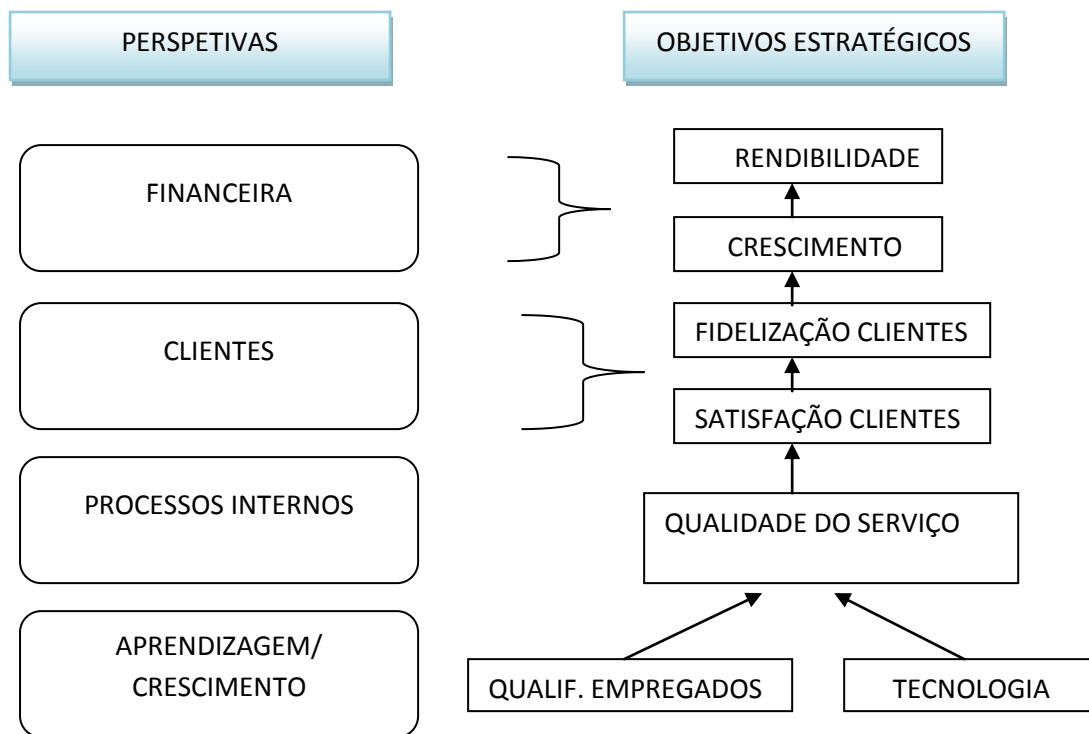


Figura 1.11 – Exemplo de um mapa estratégico proposto por uma empresa

Fonte: Adaptado de Hernandez *et al.* (2000:52)

Na perspectiva de aprendizagem e crescimento, propõe-se aperfeiçoar o treino dos colaboradores da empresa, capacitar e qualificar as equipas de trabalho para assim aumentarem a produtividade e melhorar o ambiente vivido dentro da empresa.

Em relação aos processos internos, existe o objetivo de melhorar o atendimento ao cliente, otimizando a estrutura de atendimento, aperfeiçoando o sistema de informação e os canais de venda.

Na perspectiva clientes, o objetivo será ampliar a carteira de clientes e, para que isso se realize, é necessário que das perspectivas anteriores passe uma boa imagem da empresa e haja um aperfeiçoamento na qualidade dos serviços prestados.

Por último, na perspectiva financeira, espera-se um aumento da receita, uma diminuição das despesas e assim a empresa poder atuar de forma sustentável. Atingir o equilíbrio financeiro e aumentar o valor da empresa surgem como os objetivos originários neste mapa estratégico de uma empresa modelo.

1.8 O BSC COMO UM SISTEMA DE GESTÃO ESTRATÉGICA

1.8.1 CONCEITO E IMPORTÂNCIA DA ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

Christensen *et al* (1978: 125) apresentam uma definição vasta do conceito de estratégia, definindo como sendo um “padrão de metas, propósitos ou objetivos e principais políticas e planos para atingir estas metas, expressas numa forma tal que defina em que negócio a empresa está ou deverá estar e o tipo de companhia que é ou deverá ser”.

Em consonância com os autores, Rosa e Teixeira (2002: 22) referem que as estratégias “são formadas através de um processo de avaliação e escolha de alternativas geradas pelo exercício de adequação dos pontos fortes e fracos internos com as oportunidades e ameaças externas, tudo isto refletido com os valores de gestão da empresa, bem como com as suas responsabilidades sociais”.

Também Mintzberg (2004: 26) definiu a estratégia com um “plano deliberado, trabalhado, calculado, embora esta ideia ignore o outro lado da estratégia, que é ser um processo de aprendizagem, de padrões que se desenvolvem a partir do comportamento das pessoas, em que elas próprias vão aprendendo o seu próprio caminho”.

Rosa e Teixeira (2002: 25) defendem que a estratégia, mais do que uma ciência, é uma arte, pois a estratégia “requer criatividade e inovação para dirigir e aplicar os recursos e capacidades organizacionais de modo a construir vantagens competitivas que permitam exceder a astúcia dos competidores”.

As empresas movem-se segundo uma teoria de negócio, ou seja, definem qual o seu negócio, quais os seus objetivos, os resultados, quem são os clientes, o que valorizam e o que estão dispostos a pagar.

A estratégia modifica a teoria de negócio, tendo como objetivo permitir a uma organização perceber os resultados desejados num ambiente em constante agitação. Isto porque a estratégia, quando corretamente definida, permite à organização ser propositadamente oportunista, ou seja, explorar as oportunidades no momento certo e, tal como refere Ansoff (1977:94), “na ausência de uma estratégia, não haverá regras para orientar a busca de novas oportunidades, tanto dentro como fora da empresa”.

A estratégia ajuda as organizações a reconhecerem o que pretendem atingir e de que modo o farão para o conseguir.

1.8.2 LIGAÇÃO ENTRE O PLANEAMENTO ESTRATÉGICO E O CONTROLO DE GESTÃO

Segundo Jordan *et al* (2002:59), o processo de gestão pode dividir-se em duas grandes categorias, planeamento e controlo.

O **planeamento** consiste no processo que conduz à escolha de orientações e atividades a desenvolver e o **controlo** baseia-se no processo que verifica se os resultados desejados estão a ser alcançados.

Muitos sistemas de planeamento estratégico preocupam-se particularmente com detalhes operacionais e financeiros e não com o posicionamento competitivo, levando muitas empresas a desaproveitarem as questões críticas de competitividade que deveriam ser abordadas pelo planeamento.

Segundo Mintzberg (2004: 50), planeamento estratégico é o “processo pelo qual a estratégia da organização é formulada num dado momento de um processo pormenorizado, onde todas as grandes decisões vão ser interrelacionadas. Por isso, o planeamento força a organizar as suas estratégias globais e a expandir um senso explícito de direção estratégica. O planeamento é dirigido para uma análise sistemática e detalhada e visa perceber o ambiente para poder influenciá-lo”

Segundo Oliveira (1995: 43), o “planeamento estratégico relaciona-se com objetivos de longo prazo e com maneiras e ações para alcançá-los que compreendem a empresa como um todo. Segundo Bennet *et al* (2001: 19), o que diferencia as empresas bem sucedidas é a forma como se organizam e actuam para alcançar os seus ideais, ou seja, a chave para melhorar o desempenho está em implementar a estratégia. Mintzberg e Quinn (2001: 20) defendem que a “estratégia é o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequências de ações de uma organização em um todo coerente”.

O planeamento estratégico é o processo que conduz à resolução sobre os objetivos da empresa e das estratégias para os atingir. Este processo deve ser transmitido pela direção geral da empresa e com a interação pessoal limitada aos níveis mais elevados da gestão, enquanto que no controlo de gestão a participação é ampliada aos responsáveis operacionais e aos gestores intermédios (Jordan *et al*, 2002).

Planear é uma das fundamentais e essenciais funções dos gestores. Peter Drucker (1973, citado por Perry 2001: 201) expressou o papel central do planeamento “*Planning what is our business, planning what will it be, and planning what should it*

be have to be integrate.. everything that is “planned” becomes immediate work and commitment”. Para Rue e Ibrhim (1998), a literatura sustenta fortemente o fundamento de que, nos pequenos negócios, planejar é um fator chave para o sucesso.

Segundo Jordan *et al* (2002: 270), o planeamento estratégico envolve quatro fases que vão desde a informação inicial até à tomada de decisão.

A **informação** consiste numa análise *SWOT* que leva à análise das ameaças e oportunidades do meio ambiente e aos pontos fortes e fracos da empresa face a esse meio (o reconhecimento de um problema ou ameaça é normalmente a razão de introdução do planeamento na empresa); posteriormente, há a fase de **formulação de alternativas estratégicas**, que consiste em reconhecer estratégias alternativas para resolver os problemas ou utilizar as oportunidades; de seguida vem a fase de **avaliação das alternativas**, que são realizadas pelas investigações e estudos sobre os efeitos de cada uma das alternativas; e, por fim, a fase da **decisão**, que consiste na escolha de uma das alternativas que se venha a ponderar mais agradável para o fim em vista.

A necessidade de planeamento estratégico resulta da natureza e complexidade das oportunidades e ameaças com que cada empresa se pode confrontar.

Para atingir-se sucesso num mercado muitíssimo concorrencial é essencial a utilização de oportunidades. A aptidão de identificar essas oportunidades, de perceber os recursos necessários para as gerir, a disponibilidade desses recursos ou a capacidade para os alcançar, são aspetos de planeamento que todas as empresas têm de enfrentar, se ambicionarem ter sucesso.

Os fatores tecnológicos despertam hoje em dia uma necessidade adicional de planeamento. Além da inovação tecnológica conduzir à obsolescência impetuosa dos produtos, igualmente a sofisticação dos consumidores e a modificação dos hábitos de consumo potenciam o risco de fracasso de negócios não planeados. Os métodos de planeamento não asseguram, por si só, o sucesso do negócio ou da empresa, mas levam a um reflexo adiantado das perspetivas, oportunidades e riscos (Jordan *et al*, 2002).

Para Bernard Viollier, enquanto presidente da AFPLANE² (segundo Jordan *et al*, 2002:271), o interesse do planeamento estratégico pode resumir-se em cinco pontos.

O primeiro consiste em **analisar e gerir a mudança**, sendo que os gestores não dedicam o tempo essencial e suficiente à reflexão sobre as modificações do meio

2 AFPLANE - Associação Francesa de Planeamentos Estratégicos

envolvente. É fundamental que o gestor dedique o tempo necessário para à reflexão de forma a preparar a empresa para se adaptar às mudanças; o segundo consiste em **traçar as vias de desenvolvimento coerente**, sendo que existem variadas possibilidades de desenvolvimento. É fundamental que as vias encontradas nas várias áreas da empresa sejam coesas entre si, de forma a racionalizar o uso dos recursos; depois surge a necessidade de **melhorar os resultados da empresa**, porque estabelecer objetivos com algum grau de ambição impõe esforço aos responsáveis para os conseguir. O processo de deliberar estas metas leva a melhores resultados; o quarto ponto é de **permitir a integração da empresa**, considerando que é a comunicação que assegura a inclusão das várias funções e segmentações da empresa com planos coesos entre si e com os objetivos globais da empresa; em último surge o **instrumento de aprendizagem**, que consiste na criação de cenários, enunciação de estratégias e planos de ação sobre ambientes que se adivinham no futuro, são formas que possibilitam aprender a decidir e a orientar o médio e longo prazo.

Um importante ponto de transição na vida das organizações é a emergência do controlo de gestão (Sandino, 2004:51).

O controlo de gestão é importante para o desenvolvimento da organização, liberta os gestores de topo da gestão dos processos e concede-lhes a informação que a sua rede de informação informal não consegue proporcionar (Flamholtz e Randle, 2000).

A investigação que existe sobre controlo de gestão centra-se nas grandes empresas onde predominam os sistemas formais que estão há muito designados e têm um papel na estrutura da organização e na sua implementação estratégica (Luft e Shields, 2003).

O ponto de mudança, quando as empresas se movimentam de uma gestão informal para a necessidade de terem ferramentas formais de gestão, é mais visível nas pequenas empresas em crescimento. O processo dinâmico da transição de um sistema informal para um sistema formal torna-se fundamental para o êxito da organização. A gestão informal exige um contacto direto com os empregadores, mas quando o número de empregados aumenta, o número de prováveis interações entre os elementos da organização tem um aumento muito superior. Este aumento do número de interações diminui notavelmente a qualidade da informação informal e, consequentemente, a qualidade da gestão (Davila, 1999).

Como conclusão, verificamos que o plano estratégico é o ponto de partida do processo de controlo de gestão. O controlo de gestão deve, por isso, ser considerado como um meio de assegurar a interligação e a coerência entre os objetivos e os planos de curto e de longo prazo. Sem planeamento estratégico, o controlo de gestão teria falha de perspetiva a médio e longo prazo (Jordan *et al*, 2002).

Uma reflexão estratégica torna-se, assim, imprescindível para que o controlo de gestão possa ser completamente eficaz.

1.8.3 IMPLEMENTAR UMA ESTRATÉGIA

O desenvolvimento de boas estratégias nunca foi tarefa simples. De igual modo, a bem sucedida implementação das mesmas tem sido também ela complicada.

Kaplan e Norton (1997:199) referem alguns obstáculos que dificultam a implementação da estratégia, tais como a visão e perceção, as pessoas, os recursos e a gestão.

Como primeiros entraves surgem a **visão e perceção**, porque a maioria dos empregados não percebe nem compreende a estratégia. Na era industrial, os empregados não tinham que perceber a estratégia da organização, só tinham que agir de acordo com o que lhes era pedido. Atualmente, isso já não acontece assim, cada vez mais existe uma preocupação com o clima organizacional, as relações e o conhecimento. Atualmente, vigora o lema “toda a organização deve perceber a estratégia por forma a todos trabalharem para o mesmo propósito” (Kaplan & Norton, 1997: 8).

Em relação às **pessoas**, a peça é o facto de os incentivos e as contrapartidas serem à base de prémios por se cumprirem os objetivos a curto prazo, não sendo considerada muitas vezes a estratégia a médio e longo prazo. Assim, como tudo o que pode ser avaliado também pode ser cumprido, os empregados fazem de tudo para alcançar os objetivos, sobretudo os mensuráveis e que os reembolsam. Uma das dificuldades da execução da estratégia dá-se muitas vezes porque existe um afastamento entre a estratégia, os objetivos estratégicos e os objetivos estabelecidos.

Outro dos obstáculos resulta dos **recursos**, pois a maioria das organizações tem duas direções totalmente desiguais e evidentemente desligadas devido às diferentes naturezas – a direção estratégia e a direção financeira. Enquanto a primeira mostra interesse em definir a estratégia a longo prazo, onde só espera obter retorno do investimento a longo prazo e custos a curto prazo, a direção financeira define o

orçamento para o período subsequente, não pensando no longo prazo, orientando-se muitas vezes por políticas de diminuição de custos.

Por último, em relação à **gestão**, a administração passa a maior parte do seu tempo a observar os dados financeiros e a estudar desvios no orçamento, em lugar de analisar as deficiências, tentar percebê-las e corrigi-las. Ou seja, existe um desviar de atenções para os efeitos, sendo muitas vezes abandonadas as causas dos mesmos.

Capítulo II – APLICAÇÃO DO BSC ÀS PME

2.1 DEFINIÇÕES E SUA IMPORTÂNCIA EM PORTUGAL

O conceito de PME compreende um leque muito vasto de empresas, com características bem distintas. Entre os vários critérios delimitadores deste conceito, a definição europeia, atualizada no início de 2005, segundo Recomendação da Comissão Europeia 2003/351/CE, de 6 de Maio de 2003, é a mais consensual e suscetível para melhor comparação das realidades dos diferentes países da UE.

	N.º TRABALHADORES	VOLUME NEGÓCIOS	ACTIVO TOTAL	CRITÉRIO DE INDEP. DO CAPITAL
1. Microemp.	[1-9]	$\leq 2.000.000,00$ (Até 2004: $\leq 1.500.000,00$)	$\leq 2.000.000,00$ (Até 2004: Não definido)	
2. Peq. Emp.	[10-49]	$2.000.001,00 \leq VN \leq 10.000.000,00$ (Até 2004: 1.500.001 e 7.000.000,00)	Até 10.000.000,00 (Até 2004: $\leq 5.000.000$)	
3. Méd. Emp.	[50-249]	$10.000.001,00 \leq VN \leq 50.000.000,00$ (Até 2004: 7.000.001 e 40.000.000,00)	Até 43.000.000,00 (Até 2004: $\leq 27.000.000$)	
PME=1+2+3	[1-249]	Até 50.000.000,00 (Até 2004: $\leq 40.000.000,00$)	Até 43.000.000,00 (Até 2004: $\leq 27.000.000$)	<25% capital de GE

Quadro 2.1 Critério Europeu de definição de PME

Fonte: adaptado da Recomendação 2003/361/CE, de 6 de Maio de 2003³

A Recomendação 2003/361/CE, de 6 de Maio de 2003, define os conceitos de Micro, Pequena e Média empresa, em função do seu número de trabalhadores e volume de negócios ou do seu número de trabalhadores e do seu balanço total anual.

- Uma média empresa emprega menos de 250 pessoas e tem um volume de negócios que não excede os 50 milhões de euros ou emprega menos de 250 pessoas e tem um balanço total anual que não excede 43 milhões de euros.
- Uma pequena empresa emprega menos de 50 pessoas e tem um volume de negócios ou balanço total anual não superior a 10 milhões de euros.
- Uma microempresa emprega menos de 10 pessoas e tem um volume de negócios ou balanço total anual que não exceda 2 milhões de euros.

³ Pode-se consultar no site do Ministério da Economia <http://www.min-economia.pt/innerPage.aspx?idCat=138&idMasterCat=19&idLang=1> acedido a 01 Nov 2010 às 9h.

Foi também este o critério adotado pelo Decreto-Lei n.º 372/2007, de 6 de Novembro, que transpôs a recomendação para a legislação.

As empresas de pequena e média dimensão têm particularidades que as diferenciam das grandes organizações empresariais. Destacam-se as seguintes:

Nas PME, os gestores confundem-se com os sócios/ acionistas; usualmente, têm uma estrutura hierárquica e organizacional simples, com pouca ou nenhuma cedência de poderes de decisão por parte do(s) dirigente (s); preponderam as empresas de capital fechado, não cotadas; os seus recursos materiais, financeiros e humanos são relativamente escassos (em comparação com as grandes empresas) o que cria, por vezes, restrições no acesso a tecnologias e sistemas organizacionais mais dispendiosos, e dificuldades no recrutamento de técnicos ou quadros profissionais mais especializados, possivelmente melhor remunerados; o poder negocial das PME é geralmente reduzido perante a Banca, mas também perante os fornecedores e os clientes de grande dimensão (como é o caso das multinacionais fornecedoras de matérias-primas, dos clientes da grande distribuição e da indústria automóvel); prepondera a falta de informação pública e auditada.

As micro, pequenas e médias empresas (PME) são amplamente reconhecidas como o pilar da economia nacional, sendo as principais responsáveis pela criação de emprego em Portugal.

Em 2009, existiam em Portugal 348 552 PME, representando 99,7% das sociedades não financeiras. Segundo os dados do INE, constatamos que houve um decréscimo de 0,3% face ao ano de 2008, tendência que se verificou também nos restantes indicadores, factos que se deveram ao cenário de crise que caracterizou a economia portuguesa no ano de 2009.

As PME exportadoras de bens representavam cerca de 10% do total das PME em atividade em 2009, ainda assim, com contributos bastante superiores em relação à geração de riqueza das PME: acima dos 30% tanto para o volume de negócios como para o VABcf.

	PME	Pessoal ao serviço	Volume de negócios	VAB _{af}
	N.º		10 ³ Euros	
Total PME	348 552	2 092 271	187 493 160	46 174 100
Peso no total de sociedades (%)	99,7	72,1	59,0	59,8
Tx. var. 08/09 (%)	-0,3	-4,0	-7,1	-3,8
Tx. var. 07/08 (%)	0,6	0,2	1,7	15
PME Exportadoras	33 861	585 818	75 023 240	15 954 013
Peso no total de PME (%)	9,7	28,0	40,0	34,6
Tx. var. 08/09 (%)	-1,9	-4,1	-7,9	-3,6
Tx. var. 07/08 (%)	5,3	2,9	4,9	4,0

Tabela 2.1 – Principais indicadores económicos das PME não financeiras, em 2009

Fonte: Estudos do Instituto Nacional Estatística (INE) – (2011: 2)

As PME sem atividades de exportação de bens predominaram em 2009. Estas, com um peso superior a 90% no total das PME, empregam mais de 2/3 do pessoal ao serviço total e têm um contributo de cerca de 60% para a criação de valor. No entanto, é de ressaltar a importância que as PME exportadoras tiveram na actividade económica em 2009, pois embora tenham tido um peso apenas de 9,7% em termos de unidades empresariais, em relação ao volume de negócios geraram 40,0% e cerca de 35% do VABcf do total das PME.

2.2 NECESSIDADE DE ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA NAS PME

Em 2005, como parte da cooperação no âmbito da Estratégia de Lisboa, desenvolveram-se distintas políticas para abordar muitos dos problemas, conjuntamente com estratégias desenvolvidas a nível nacional com o fim de integrar o apoio às PME's nas suas medidas de Lisboa. O progresso mais notável refere-se à criação de um ambiente mais benéfico às PME, sobretudo no que toca à cultura legislativa em transformação pela Europa fora, que já teve um efeito positivo no crescimento económico.

No entanto, apesar dos esforços já desenvolvidos até ao ano 2011- tanto da Comissão Europeia como do Banco Europeu de Investimento – conclui-se que há espaço para se ir mais longe, principalmente no que toca à adequação e coordenação de políticas já existentes.

Escolher uma estratégia empresarial resume-se em tomar um conjunto de decisões e ações que, de forma firme, venham a proporcionar mais valor aos clientes (através dos produtos ou serviços colocados à disposição) face ao oferecido pela concorrência, facultando a obtenção dos ganhos necessários à sustentabilidade e continuidade da empresa.

A explicação do conceito de estratégia permite verificar a relevância da sua aplicabilidade a qualquer empresa, independentemente da sua dimensão. Contudo, é reconhecido por inúmeros investigadores que a falta de análise, formulação e implementação estratégicas tem uma maior ocorrência entre as empresas de menor dimensão. Este aspeto é especialmente importante pelo facto de a grande maioria do tecido empresarial, em qualquer economia de mercado, ser constituído por pequenas e médias empresas (PME). (Em Portugal as PME representam cerca de 99,7% do universo empresarial, em número de empresas, segundo o IAPMEI para o ano de 2009).

Segundo Lisboa e Augusto (2002), as PME que funcionam em países desenvolvidos, apesar de não poderem competir frontalmente com as grandes empresas, estão melhor posicionadas para atuarem com flexibilidade, como fornecedoras de produtos de qualidade, cumprindo os prazos e as especificações exigidas.

Andersen *et al* (2001) afirmam que o desempenho nas PME pode ser aperfeiçoado com o planeamento estratégico. A definição de uma clara direção a prosseguir pela PME, renovada com a aprendizagem, que assegure o equilíbrio entre objetivos operacionais de curto prazo e o desenvolvimento a longo prazo, protegendo a agilidade e flexibilidade que a caracteriza, constitui um salto qualitativo desejável no desempenho deste tipo de unidade empresarial.

Há que ter em atenção as especificidades das pequenas empresas, geralmente providas duma gestão flexível e informal, nem sempre compatível com o elevado e significativo envolvimento de meios humanos e financeiros exigidos no seu funcionamento.

Cabe, em primeiro lugar, aos empresários uma mudança de mentalidade rumo ao desenvolvimento e, em segundo lugar, aos profissionais da gestão disponibilizar a informação útil, oportuna e fiável assente em recursos estratégicos.

Para se tornarem absolutamente competitivas, as PME têm de investir cada vez mais na planificação estratégica e em sistemas de informação estratégica.

A maioria das PME utiliza uma abordagem informal na definição da sua estratégia, não desenvolvendo, por isso, qualquer sistema de planeamento estratégico,

limitando-se a um estudo do desempenho através de alguns indicadores financeiros e não financeiros.

2.3 DESENVOLVIMENTOS TEÓRICOS E EMPÍRICOS DO BSC NAS PME

Nos anos seguintes ao surgimento do conceito de BSC, quase não se verificaram desenvolvimentos teóricos e estudos empíricos sobre a aplicação desta ferramenta de gestão às pequenas e médias empresas. Atualmente, já se encontra alguma literatura sobre a utilização desta metodologia nas PME, mas ainda são poucos os trabalhos empíricos e as pesquisas que analisem, na prática, a aplicabilidade do modelo de BSC nas empresas de menor dimensão.

Em Portugal, a divulgação e estudo do BSC acontece com um atraso temporal considerável face aos países da América do Norte e da União Europeia. Existem, ainda assim, abordagens de académicos e consultores, de âmbito genérico, sobre esta temática com poucas menções na sua aplicação nas empresas de dimensão mais reduzida.

Segundo referem Chittenden *et al.* (1998), citados por McAdam (2000:2), estes modelos foram planeados por grandes negócios para grandes negócios, cujo grau de complexidade e formalismo é consumidor de quantias e recursos elevados, algo que é incompatível para uma PME. Não se deve, portanto, transpor simplesmente o conceito de BSC para as empresas de menor dimensão, mas sim ajustá-lo, de modo a tornar proveitosa a sua aplicação nas PME.

Marcos *et al* (2001) referem que na realidade das micro e pequenas empresas portuguesas verifica-se que, dispondo estas de informação contabilística e financeira, porque a isto são obrigadas por motivos fiscais, nem sempre fazem bom uso da mesma, para fins de gestão.

É portanto, necessário fazer uma maior divulgação do BSC, junto das PME nacionais (com as devidas adaptações à sua dimensão e à realidade portuguesa).

2.4 ADEQUAÇÃO DO BALANCED SCORECARD À GESTÃO DAS PME

Embora a maior parte dos estudos realizados sejam dirigidos para empresas e organizações não empresariais de grande dimensão nos países anglo-saxónicos, surgiram, nos últimos anos, algumas abordagens e estudos empíricos do BSC aplicados

às PME, não só nos países referidos mas também noutras nações onde a pequena empresa tem um papel mais importante. É o caso de alguns países europeus como a Holanda, a Dinamarca e a Espanha, assim como alguns países do Extremo Oriente e da América Latina.

O facto de se encontrar pouca literatura sobre o BSC nas PME, a nível internacional, não significa que esta ferramenta de gestão não possa ser proveitosa a empresas de menor dimensão.

De acordo com Zinger (2002:14), o BSC é mais benéfico se aplicado às PME que possuírem uma complexidade organizacional e de gestão relativamente elevada e tiverem uma forte expectativa de mudança ou evolução brusca, resultante de um rápido crescimento ou de um meio envolvente muito dinâmico.

Segundo observação do autor supracitado, as PME ditas “complexas e dinâmicas” manifestam como fatores críticos de sucesso a sua flexibilidade e adaptabilidade, bem como a constante inovação. A qualidade dos produtos e serviços e o excelente desempenho nos prazos de entrega são dois aspetos fundamentais para os seus negócios, especialmente como fornecedores de grandes indústrias. É no aperfeiçoamento da gestão desses fatores que, segundo Zinger (2002: 15), o BSC pode criar uma expressiva vantagem competitiva. Além disso, as características associadas a estas empresas de pequena dimensão tornam exigível uma boa gestão de sistemas de informação, do relacionamento com clientes, fornecedores e outros credores e alguma descentralização na tomada de decisão. Como resultado, a perspectiva aprendizagem e crescimento torna-se tanto mais necessária quanto mais a empresa utilizar e distribuir internamente as informações e confiar na decisão, na iniciativa e na criatividade dos seus empregados. O BSC pode, deste modo, assumir um papel relevante.

Outro fundamento favorável à implementação do BSC nas PME provém dos resultados de várias pesquisas que têm demonstrado a existência de ligação entre a abordagem das organizações ao planeamento estratégico e o desempenho obtido nos seus negócios, tanto nas pequenas como nas grandes organizações.

De facto, nas pequenas empresas também se aplicam os princípios de gestão estratégica, nomeadamente com a necessidade de uma clara definição da direção/orientação da PME, o conhecimento profundo do negócio em que se insere, a necessidade de assegurar a harmonia entre os objetivos organizacionais a curto prazo e o desenvolvimento da PME a longo prazo e o assegurar da agilidade e flexibilidade

através da aprendizagem de novos conhecimentos, adaptando-os ao processo de planeamento estratégico e operacional.

Se tivermos em conta as faltas sentidas nas PME em matéria de estratégia empresarial (falta de pensamento, formulação, visão, planeamento estratégico), insuficiência essa mais notada nas empresas portuguesas do que nos restantes países europeus, segundo Marcos *et al.* (2001:42), o BSC surge como um instrumento de importância indispensável para a sua implementação e para a definição de objetivos de acordo com as supracitadas estratégias, que possibilitem a estas empresas maior viabilidade de sobrevivência e de desenvolvimento futuro.

A adaptação do BSC às PME foi também objeto de estudo por parte de McAdam (2000:4), através de estudos empíricos. Este concluiu que existem alguns problemas latentes, quando se pretende aplicar esta ferramenta a uma empresa de menor dimensão.

Um dos problemas é a formulação estratégica e a sua ligação às atividades operacionais, que constituem um processo muito dinâmico, como resultado da maior perturbação dos mercados onde as PME se movimentam. Deste modo, o BSC, descendente das Grandes Empresas, que expandem e controlam atividades geralmente mais sólidas, parece não ser a ferramenta mais adequada a salvaguardar a flexibilidade das PME que atuam em mercados em contínua mudança, com necessidades de contínua adaptação estratégica. Outro problema levantado era o facto de que o BSC estabelece uma dimensão (de entre quatro), à análise das necessidades dos clientes e ao desenvolvimento de sistemas relativamente complexos e objetivos de medição do desempenho, do ponto de vista da satisfação dos mesmos. Tendo em conta que, tradicionalmente, existe nas PME uma maior proximidade informal e a lealdade aos clientes, decorrente do conhecimento que os empregados têm das suas necessidades, a implementação numa perspectiva de clientes formal, no âmbito do BSC, só é praticável se simplificada, se afastar a formalidade e a burocracia em excesso.

Outra questão é em relação à abordagem dimensional do BSC, em matéria de aprendizagem no âmbito dos recursos humanos e do desenvolvimento organizacional, solicita um grau elevado de formalização de procedimentos, burocracias, o envolvimento de um grande número de pessoas, vários níveis hierárquicos, com muitos empregados sem envolvimento direto com os clientes. Esta situação envolve algumas dificuldades de adaptação às particularidades das PME (escassez de recursos financeiros

e humanos, maior simplicidade organizacional, proximidade de todos os colaboradores com os clientes).

Outro entrave levantado pelo autor resume-se à liderança e gestão nas PME que é, habitualmente, praticada a tempo inteiro por uma única pessoa (o empresário), com a ajuda, ou não, de poucos colaboradores, não lhes deixando disponibilidade para a avaliação do desempenho da organização através dos dados recebidos pelo BSC. Por outro lado, estes não são geralmente capazes de interpretar modelos e metodologias complexas ou não têm colaboradores especializados nessas matérias.

O inato envolvimento direto dos empresários das PME nos negócios das suas empresas permite-lhes maior visibilidade, uma condução personalizada das atividades e uma relação de proximidade, de empatia com os clientes, que pode ser deteriorada se estes apenas puderem dispor de tempo para análises de ferramentas formais como o BSC, constituindo assim mais um problema, segundo o autor.

Outra questão que se considera problema resulta de que sendo os processos internos de negócio, nas PME, mais momentâneos e menos determinados do que nas GE, a implementação do BSC poderá originar dificuldades na conservação das suas capacidades de reação rápida às mudanças de mercado.

Em consequência do seu estilo informal e da forte tendência de concentração das suas estruturas, as PME têm uma maior capacidade e rapidez de adaptação dos seus processos, flexibilidade essa que pode ficar mais limitada com a adopção de abordagens formais como o BSC.

Depois, certos autores consideram que o BSC é uma ferramenta organizada, integrando estratégias perfeitamente definidas e, portanto, incapaz de enquadrar as “surpresas” e os “imprevistos” decorrentes do meio envolvente mais inconstante das PME.

Reconheceu-se, com alguma frequência, a frustração de legítimas expectativas quanto à obtenção dum efeito significativo nos indicadores-chave ligados à estratégia, nas PME que implementaram o BSC. As PME em ambientes de rápida mudança de mercado, de forte pressão concorrencial, com recursos limitados, atuam com resistência quanto à assunção de planeamento de longo prazo, privilegiando a visão de curto prazo.

Uma das inquietações mais importantes com a implementação do BSC nas PME parece ser a exagerada ênfase colocada na medição do desempenho dos empregados. Estes, sujeitos a sistemas de medição, sentir-se-ão constrangidos e condicionados, o que poderá afetar o âmbito de flexibilidade que caracteriza a atividade das PME.

Uma das vantagens apontadas por Kaplan e Norton (1996b), na implementação do BSC nas GE, seria o aumento da evidência dada à estratégia em todos os níveis hierárquicos. A pesquisa realizada junto das PME mostra que nestas, possivelmente devido à sua reduzida estratificação hierárquica e contacto personalizado com os clientes, já existe uma maior visibilidade da estratégia de negócio prosseguida, pelo que o BSC pouco poderá aumentar essa “visibilidade”.

Outro problema centra-se no facto de o BSC nas PME exceder, usualmente os 18 meses de prazo de implementação, o que foi visto como um argumento desfavorável à sua aplicabilidade nas empresas de menor dimensão.

E, por último, a modificação de processos e a implementação de sistemas de recolha e tratamento de dados para medição do desempenho, recorrendo à aquisição de hardware e software para o efeito, pode ser demasiado para uma PME, com recursos financeiros limitados.

Segundo Jordan *et al* (2002:276), verifica-se ainda em muitas empresas a utilização de indicadores de atividades suportados por folhas de cálculo Excel, não se podendo neste caso, falar de Balanced Scorecard ou de *Tableau de Bord*.

O sucesso de implementação do BSC muito tem derivado da mentalidade dos gestores/empresários e das tecnologias de informação a que têm acesso. O facto do BSC interligar estratégia, objetivos, meios de ação e indicadores obrigaria a alguns investimentos de Software/ Sistemas de Informação, não acessíveis, do ponto de vista financeiro, a todas as PME. Por vezes a PME até dispõe desses meios financeiros mas o empresário, habituado a confiar nas suas fontes informais de informação, nem sempre atribui valor suficiente a estes sistemas para os adquirir.

Apesar de identificar alguns potenciais problemas na implementação do BSC nas PME, McAdam (2000:5/7), baseado em estudos empíricos sobre empresas de menor dimensão que implementaram esta ferramenta de gestão, descreve o seguinte conjunto de virtudes, concluindo que esta metodologia é eficaz para as PME.

Segundo o autor, o BSC auxilia as PME a definir uma determinada estratégia. É conhecido que as PME, geralmente, continuam determinada estratégia sem terem em atenção os recursos e as infraestruturas adequados à sua implementação dos planos. Esta é uma fragilidade que o BSC pode obviar, porque é um instrumento, por excelência, para refletir e orientar objetivos estratégicos com os meios da organização.

McAdam (2000:6) considera ainda que uma perspetiva mais vasta da ligação da estratégia às melhorias conseguidas nos negócios permitiria às PME serem mais ativas. O BSC estaria, neste caso, em condições de dotar as PME dessa perspetiva mais ampla.

Em algumas das PME que implementaram o BSC verificou-se que esta ferramenta as auxiliou a aumentar a variedade de produtos e serviços disponibilizados aos clientes. A justificação para tal decorre da introdução das quatro diferentes perspetivas/abordagens do BSC, o que contribui para uma melhor compreensão e satisfação das necessidades dos clientes, através da redução dos prazos na criação de novos produtos, ajudando igualmente a atrair novos clientes.

Desde que usado como abordagem mais informal, respeitando a relação de proximidade, personalizada, dos colaboradores com os clientes, a concentração na definição de objetivos e medidas (no contexto do BSC) foi vista como útil, porque aumentou a rigidez nos processos e ajudou a “conduzir” as PME que implementaram esta ferramenta de gestão. Para a perspetiva de clientes, julgaram-se como medidas adequadas a satisfação dos clientes, o número de clientes retidos, o número de visitas aos clientes.

Verificou-se ainda, nas PME utilizadoras do BSC, um aperfeiçoamento no alinhamento da sua organização com as necessidades dos clientes. Este progresso foi mais importante nas PME com taxas de crescimento elevadas, com mercados e clientelas mais instáveis, onde certamente se praticaram maiores pressões, que conduziram às mudanças nas estruturas e processos organizacionais das empresas. De notar que a flexibilidade das PME para a transformação auxilia a sua reorientação organizacional.

O BSC nas PME fornece uma maior compreensão, alinhamento e envolvimento dos empregados, a todos os níveis. Sendo a adequação, formação e evolução dos recursos humanos um ponto tradicionalmente fraco das PME, o BSC facilita a sua aprendizagem, a sua contribuição para a inovação e melhoria em todas as vertentes do negócio.

A utilização do BSC contribui para o desenvolvimento dos recursos humanos, que são o aspeto-chave e inovador no conhecimento e interpretação das necessidades dos clientes. Nesse sentido, esta ferramenta impulsiona a utilização de medidas como os níveis de formação do pessoal, de recompensa, de reconhecimento, de satisfação dos empregados.

A implementação do BSC, além de adaptar o desempenho medido com o nível de recompensas atribuídas, dá uma especial relevância à aprendizagem e crescimento, perspectiva muitas vezes esquecida pelas PME.

O BSC contribui para a comunicação aos empregados quanto à estratégia prosseguida, através da divulgação da informação a todos os níveis hierárquicos (em cascata), facilitando o envolvimento de todos nas atividades de aperfeiçoamento e modernização em que se incluem.

A gestão mais centralizada das PME consiste numa vantagem para a implementação do BSC, pelo facto de o gestor de topo/empresário, com a sua maior influência, poder reorientar a empresa através do BSC para uma perspectiva de criação de valor no futuro de longo prazo, em vez de ficar apenas pelos objetivos de curto prazo.

As PME têm a ganhar com a introdução da medição do desempenho quando este ainda é insuficiente. Contudo, não se pode gastar demasiado tempo nem recursos em medições, pois mais importante do que “medir” é “fazer”.

A centralização do BSC nos processos contribui para reconhecer e resolver as necessidades de formação e desenvolvimento dos empregados, fundamentais para a gestão dos processos e das medidas.

A definição dos objetivos no âmbito do BSC e a utilização das melhores práticas empresariais (benchmarking) foi assumido como algo importante ao nível dos processos e medidas. Por um lado, os objetivos, vistos como algo atingível, permitem evitar a desmotivação dos empregados. Por outro, o *benchmarking* traz-nos novas perspectivas e novos pontos de interesse.

Perante todos os aspetos mencionados, McAdam (2000:8) extrai como conclusão mais importante que, sendo o BSC o protótipo de uma ferramenta formalmente complexa, formada para grandes empresas, a inserção dum grau excessivo de “formalização” pode diminuir a flexibilidade e a capacidade de adaptação das PME. No entanto, como se verifica, também aumenta o rigor na medição do desempenho, bem como a ligação e articulação entre a estratégia e os processos operacionais.

No seu processo de evolução e de crescimento, as PME apresentam necessidades organizacionais e de gestão diferentes.

Poder-se-á concluir que a utilização do BSC nas PME, devidamente adaptado, poderá contribuir para sustentar a flexibilidade e a eficácia destas organizações, diminuindo o impacto nos custos, conseqüente do aumento da complexidade da

estrutura organizacional, no seu normal trajeto de crescimento. Se tivermos em conta a subdivisão do universo PME em micro, pequenas e médias empresas, o Balanced Scorecard revela-se mais adequado para aquelas que são classificáveis como de pequena e média dimensão, por possuírem uma certa estrutura organizacional rigorosa. Quanto às microempresas, a relação custo/benefício de implementação do BSC apresenta-se mais desfavorável e, portanto, merecedora de melhor reflexão

2.5 ESPECIFICIDADES NA ELABORAÇÃO DO BSC NAS PME

Poderemos usar como referencial a metodologia e a experiência de implementação do BSC nas grandes empresas. Contudo, as características das PME exigem que este seja mais rápido, mais simples, por serem estruturas organizacionais menos complexas, com menos número de pessoas.

Segundo Andersen *et al.* (2001:3), o BSC contribui especialmente para um esforço inicial de criação de documentação física sobre a Declaração da Missão, os objetivos estratégicos e as medidas e iniciativas estratégicas que formam o apoio da subsequente implementação da metodologia do BSC

Para construir um Balanced Scorecard numa PME, Biasca (2000) recomenda a realização de 10 etapas:

- 1- Definir a visão, a estratégia e os objetivos a alcançar na atividade da PME;
- 2- Obter a adesão da direção de topo aos novos conceitos de gestão, que implicam uma maior descentralização de poderes e uma maior responsabilização e ligação do desempenho aos resultados;
- 3- Definir o Balanced Scorecard para a direção de topo;
- 4- Elaborar o encadeamento vertical de indicadores, em consonância com os processos e a organização, para que seja determinável o contributo esperado de cada colaborador para os resultados da empresa;
- 5- Ligar a produtividade e o desempenho às remunerações atribuídas aos colaboradores;
- 6- Uma vez escolhidos os indicadores, há que precisar a sua fórmula de cálculo (uma vez que o mesmo indicador em quantidade ou em valor pode dar-nos orientações opostas);
- 7- Definidos os indicadores e as formas de os medir, é necessário estabelecer referenciais de comparação (por exemplo, através dos registos históricos da

empresa, do objetivo estabelecido ou comparando com as melhores práticas empresariais);

8- Dispor de um sistema de informação do qual se obtenha a informação necessária para os indicadores do quadro de comando, a fornecer à direção;

9- Desenvolver um esforço para aumentar a comunicação na empresa necessária ao BSC, o que constitui um processo educativo, nomeadamente dos seus dirigentes;

10- Integrar o BSC em todas as fases da gestão empresarial, articulando-o com os planos de ação, orçamentos, orientação e avaliação dos recursos humanos.

Segundo Leone (1991:93), a maioria dos pesquisadores em gestão considera que uma das maiores dificuldades ao estudar-se as pequenas e médias empresas é a extrema heterogeneidade existente entre elas. Essa diversidade explicaria, em parte, o atraso dos estudos e pesquisas voltados para esse tipo de empresas e a dificuldade de propor-se teorias e conclusões adequadas e diferentes daquelas aplicadas às grandes empresas.

PARTE II – ESTUDO EMPÍRICO

1- METODOLOGIA

Como foi referido na parte I da dissertação, o BSC não assegura o sucesso das organizações nem é a solução para as dificuldades existentes nestas e, segundo Kaplan e Norton (1992:77), o insucesso causa frustração.

Nesta parte II da dissertação, baseando-nos nas 10 etapas propostas por Biasca (2000) pretende-se fazer uma análise de uma PME, a sua estratégia até à data e fazer a sugestão de um plano de acção/ conjunto de iniciativas aplicando o BSC, para o melhor desenvolvimento da estratégia na empresa em causa.

1.1 OBJETIVOS DO ESTUDO EMPÍRICO

O objetivo principal deste estudo consiste em estudar a aplicação do BSC a uma pequena empresa, adaptando as suas perspetivas e estabelecer objetivos para a empresa em causa.

Iremos começar por definir a visão, estratégia e os objetivos da empresa até à data da nossa análise e posteriormente iremos fazer o estudo de aplicação do BSC seguindo as 10 etapas que Biasca (2000) recomenda para a construção de um BSC.

Definiremos as perspetivas que consideramos aplicáveis a este caso, estabeleceremos, juntamente com a administração da empresa, os principais indicadores que permitam a análise e prossecução da estratégia segundo o BSC. Isto é, pretende-se, por um lado, comprovar se todos os colaboradores de uma PME participam na implementação da estratégia da empresa e, por outro, recolher informação que permita seleccionar os melhores indicadores a inserir no BSC.

Irá ser elaborado um mapa resumo com as acções/ metas/responsáveis de auxílio à empresa para a aplicação do BSC, assim como um mapa estratégico para melhor entendimento das relações que se devem estabelecer entre as várias fases de aplicação e os intervenientes de cada um dos objectivos/ metas a alcançar.

1.2 NATUREZA DA PESQUISA

A natureza da pesquisa a desenvolver será qualitativa. Esta pretende obter dados descritivos originados no contacto direto do pesquisador com o objeto de estudo e, geralmente, não tem como preocupação a enumeração ou medição de factos, enquanto que, na pesquisa quantitativa, tem que haver um plano, e tem de se colocar objetivos, hipóteses e variáveis.

A interpretação dos fenómenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa. Uma abordagem qualitativa pode não recorrer, por via da regra, à aplicação de instrumentos estatísticos. O ambiente natural é a fonte direta para a recolha de dados e o pesquisador é o instrumento-chave. Os pesquisadores tendem a analisar os seus dados indutivamente. O processo e o seu significado são os focos principais de abordagem.

De acordo com Triviños (1987:116), “ (...) a pesquisa qualitativa parte da descrição que procura captar não só a aparência do fenómeno, como também a sua essência, buscando as causas da sua existência, explicar sua origem, suas relações, suas mudanças”.

Numa investigação desta natureza recorre-se a uma metodologia descritiva. Segundo Gil (1999:46), este tipo de pesquisa pretende descrever as características de determinada população, fenómeno, ou o estabelecimento de relações entre as variáveis. Desta forma, pretende-se estudar e interpretar dados sem provocar nenhuma alteração da realidade.

Relativamente aos procedimentos utilizados na obtenção de dados na pesquisa científica, Gil (1999:42) refere que estes podem ser do tipo: pesquisa bibliográfica, documental, experimental, levantamento de dados, estudo de caso, pesquisa-acção e pesquisa participante. Tendo em conta a natureza do estudo a realizar, o procedimento que irá ser seguido é o estudo de caso.

Optou-se pelo método do estudo de caso dadas as vantagens que oferece na análise dos processos organizacionais, permitindo explorar, descrever, explicar, avaliar e facultar conhecimento acerca do fenómeno estudado, a aplicação da metodologia BSC a uma pequena empresa.

O estudo de caso é uma estratégia de pesquisa utilizada frequentemente. Pode afirmar-se que é a estratégia mais utilizada quando se pretende conhecer o “como?” e o “porquê?” (Yin, 2001:24).

“Uma das aplicações mais importantes do estudo de caso é explicar os vínculos causais em intervenções da vida real que são complexos demais para as estratégias experimentais ou aquelas utilizadas em levantamentos”(Yin, 2001: 34).

Uma definição de estudo de caso é a seguinte:

“ (...) uma investigação empírica que investiga um fenómeno dentro do seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenómeno e o contexto não estão claramente definidos” (Yin, 2001:32).

O estudo de caso apresenta algumas características importantes. De acordo com Greenwood (1965:122), podemos enumerar três. A primeira prende-se com a intensidade da análise da realidade em estudo, tanto em amplitude, abrangendo todos os aspetos possíveis do caso em estudo, como em profundidade, examinando todas as questões da atual conjuntura e também do passado, de modo a perceber a “história” que determinou a situação presente do caso. A este nível, o autor refere ainda que “um estudo de caso que implique a observação de uma sequência em desenvolvimento – em parte ou na totalidade – denomina-se estudo longitudinal” (Greenwood, 1965:123).

Refere ainda que a finalidade de tal estudo consiste não em propiciar um relato factual de sucessivas transformações, mas em fornecer uma análise do próprio sucesso evolutivo.

A segunda característica indicada pelo autor é a flexibilidade metodológica. Neste sentido, Greenwood (1965:123) refere que ao empreender um estudo de caso não é necessário seguir um conjunto determinado de técnicas de colheita de dados, podendo-se usufruir de uma liberdade de método que pode incluir a pesquisa documental, pesquisa participante e aplicação de questionários e entrevistas.

Finalmente, a terceira característica refere-se à dificuldade encontrada em transformar os resultados do estudo de caso em conclusões gerais, uma vez que, com este método, estamos a estudar um caso específico, não podendo aplicar a outros as suas conclusões.

O objetivo da observação – num estudo de caso – é sondar em profundidade e analisar exaustivamente os múltiplos fenómenos que constituem o ciclo de vida da unidade em análise, com a ideia de estabelecer generalizações sobre uma população mais ampla do que a referida unidade (Cohen *et al*, 2000:185).

As vantagens que podemos obter na investigação pela utilização do método de estudo de caso, segundo Yin (2001:32), são: permite ao investigador mostrar a complexidade da vida social (explorar significados e interpretações alternativas), pois é um método que promove informação de fácil entendimento, o que facilita a compreensão e a comunicação; dá relevância a pontos únicos que se perderiam num estudo de escala mais alargada; descreve pormenorizadamente a situação em estudo, o que permite um maior entendimento da realidade, pode ser implementado por um único investigador e pode oferecer fontes de dados que permitam posteriores análises, logo, deve-se guardar um arquivo para futuras investigações.

1.3 QUESTÕES ÉTICAS

O primeiro contato com a VB foi efetuado em Setembro de 2011, tendo sido de imediato demonstrada, pelos seus administradores, disponibilidade para colaborar na dissertação. Na sequência, foi realizada uma visita presencial à empresa no mês de Outubro do mesmo ano.

Durante o estudo de caso, utilizaram-se estratégias e táticas para se garantir a fiabilidade e validade na investigação. Os dados foram essencialmente recolhidos através dos relatórios de gestão, relatório único, balancetes, modelo 22, entre outros documentos de suporte financeiro/ contabilístico.

Entrevistou-se uma das administradoras da empresa, Marta Barbosa, e foram distribuídos inquéritos aos trabalhadores para medir o nível de satisfação destes.

Antes da realização da entrevista, foram enviadas por *e-mail* as questões que se pretendiam ver abordadas, de modo a criar, no processo de investigação, condições e oportunidades para reduzir os efeitos das complexidades e limitações da mente humana (McKinnon, 1988).

Para o aumento da fiabilidade deste estudo incluímos, em apêndice, os guiões que estiveram na base da condução da entrevista e dos inquéritos realizados.

A estratégia de utilizar vários métodos de recolha de dados, tais como a observação, as entrevistas, a análise documental e outros, como nos refere McKinnon (1988), para além de ser importante por si só, dada a diversificação que incorpora, é vantajoso para equilibrar a limitação de não ser possível, por vezes, dispor do tempo fundamental junto do objeto de estudo.

1.4 TÉCNICAS DE RECOLHA E TRATAMENTO DE DADOS

São seis as principais fontes de evidência num estudo de caso: documentação, arquivos, entrevistas, observações diretas, observações do(s) participante(s) e artefatos físicos (Yin, 2001:108).

De modo a obter as informações necessárias ao desenvolvimento do estudo em causa, será utilizada na recolha de dados a pesquisa bibliográfica (revisão da literatura), a análise documental, observação do participante e a entrevista.

Relativamente à pesquisa bibliográfica, esta, segundo Cervo e Bervian (1983), consiste naquilo que “explica um problema a partir de referenciais teóricos publicados em documentos” (Cervo e Bervian, 1983:55). A pesquisa documental, conforme Gil (1999), baseia-se na análise de materiais que podem ser reelaborados de acordo com os

objetivos da pesquisa. A pesquisa documental recorre, assim, a materiais que ainda não foram objeto de uma análise aprofundada, pelo que se parte de uma informação chamada “em bruto”, à qual se pretende dar um sentido e algum valor acrescentado, para deste modo contribuir com novo conhecimento para a comunidade científica.

A observação do participante consiste na presença do observador no meio em estudo mas não se limita a observar apenas, este pode recorrer de técnicas de entrevista com graus de formalidade diferentes.

Foram desenvolvidos questionários de avaliação do nível de satisfação e distribuídos pelos colaboradores da empresa em estudo. Estes questionários tornam-se fundamentais para ligar a produtividade da empresa e o desempenho à satisfação dos colaboradores no trabalho.

As questões avaliadas foram⁴: Satisfação com a imagem da empresa no mercado, como classificavam o ambiente de trabalho, a igualdade de tratamento na empresa, o nível de envolvimento dos trabalhadores na organização e respetiva missão, a postura da empresa face à mudança e modernização, o modo como a empresa lida com os conflitos, queixas ou problemas pessoais, as acções de formação que realizaram até à presente data, a motivação para o trabalho em equipa, se os administradores lideravam através do exemplo e o envolvimento dos colaboradores em atividades de melhoria.

A técnica da entrevista será realizada através de uma entrevista diretiva e estruturada a uma das administradoras da empresa⁵. Esta entrevista diretiva consiste no entrevistador dirigir ao entrevistado uma série de questões, numa ordem pré-estabelecida, e o entrevistado pode dar respostas tão longas quanto desejar (Barãnano, 2004:93).

As entrevistas são uma das mais importantes fontes de informações para um estudo de caso e podem ser classificadas como sendo:

“Espontânea, onde é possível indagar os respondentes sobre factos ou pedir sua opinião sobre determinado tema, focal, onde o respondente é entrevistado por um curto período de tempo, mas seguindo um conjunto de perguntas originadas no protocolo do caso e levantamento formal, onde as questões são mais estruturadas e muitas vezes com as possíveis respostas já enumeradas para facilitar a análise quantitativa” (YIN, 2001:112).

⁴ Modelo do questionário nos apêndices

⁵ Entrevista inserida nos apêndices

As entrevistas procuram aprofundar as principais questões do estudo, desejando verificar a validade de algumas das conclusões.

As questões utilizadas foram:

- O que conhece sobre o Balanced Scorecard?
- Qual a missão da empresa? Como foi definida?
- Na sua opinião, acha que a missão da empresa precisa de ser alterada? Se sim porquê?
 - No plano estratégico a desenvolver, quais são os principais objetivos da empresa? Qual o período necessário para concretizar esses objetivos?
 - Os objetivos delineados encontram-se identificados corretamente para toda a empresa? Ou seja, os colaboradores conhecem esses objetivos?
 - No momento de contratação, é comunicado ao novo colaborador os objetivos da empresa?
 - A visão da empresa para o futuro está definida? Se sim, qual é?

2- IDENTIFICAÇÃO DO OBJETO DE ANÁLISE

No presente capítulo, irá proceder-se a uma breve apresentação da empresa em estudo, a Vidraria Barbosa, será identificada a missão, a visão, a estratégia e os objetivos da empresa até à data e iremos à luz das 10 etapas de Biasca (2000) construir um BSC.

A estratégia seguida é exposta com a apresentação das perspetivas, vetores, objetivos e respetivos indicadores de análise, elementos constantes do mapa estratégico.

No final serão elaborados planos de ação que constituirão elementos de auxílio à aplicação do BSC pela empresa.

2.1 JUSTIFICAÇÃO DA ESCOLHA DA VIDRARIA BARBOSA PARA O ESTUDO DE CASO

Tal como referido na primeira parte da dissertação, grande parte do tecido empresarial português são PME. Estas cada vez mais têm maior peso na economia portuguesa, sendo as principais fontes empregadoras e impulsionadoras do mercado nacional, representando, segundo dados do INE 2009, 90% do tecido empresarial português.

No entanto, estas empresas, devido a serem de pequena dimensão centralizam-se nas decisões dos administradores, que desempenham múltiplas tarefas internamente, tais como tarefas administrativas, de controlo, de qualidade, entre outras. Não têm certas preocupações com estratégia como as grandes empresas.

Atendendo à situação de globalização e ao facto de Portugal estar a atravessar um período de crise económica, torna-se necessário que estas empresas mudem a sua forma de atuar a nível estratégico, para marcarem posição no mercado e continuarem a sua atividade.

Em relação à escolha desta empresa, Vidraria Barbosa, deve-se ao facto de ser uma pequena empresa, em que a autora tem acesso à informação e a colaboração dos administradores para analisar a implementação do BSC.

2.2 ENQUADRAMENTO DA EMPRESA

O setor do vidro trata-se de um dos setores de atividade do nosso mercado interno, caracterizado por mostrar maior dinamismo comercial e capacidade concorrencial.

Devido ao choque petrolífero em 1973 e às alterações provocadas pelo 25 de Abril de 1974, que implicaram modificações sensíveis no enquadramento económico-social do país, a indústria laborou num quadro de grandes influências e sujeita ao enorme peso dos sindicatos junto dos trabalhadores, atingindo um novo ponto de rotura na primeira metade da década de 80. Nos anos seguintes, com a abertura das fronteiras, veio pôr em evidência a sua debilidade produtiva. Face a esta situação, cada setor da indústria orientou a sua estratégia de forma diferente.

O vidro plano e o de embalagem adaptaram-se facilmente às novas tecnologias, conseguindo equiparar-se à concorrência externa.

A União Europeia é o primeiro mercado mundial do vidro, tanto em produção como em consumo. Portugal apresenta, neste setor, a taxa de especialização mais elevada da Europa.⁶

2.3 HISTÓRIA DA VIDRARIA BARBOSA

A Vidraria Barbosa é uma empresa familiar, fundada em 1978 pelo Sr. Barbosa, mas que no presente é gerida pelos filhos e é, atualmente, uma empresa líder de mercado no setor da transformação vidreira, na região de Gaia. Trabalham principalmente para bancos, construtores civis e pequenas empresas do ramo do vidro, como fabricantes de janelas. Assim sendo, procedem às encomendas de matéria-prima apenas consoante as encomendas dos clientes e suas necessidades para, assim, não se verificar acumulação de stocks indesejados pelo seu excesso, promovendo a rotatividade das mesmas.

Sendo esta uma empresa de cariz familiar, a base de valores que serve de leme assenta, sobretudo, na união, na eficiência e na qualidade do serviço prestado, aliada à qualificação dos meios. Ao longo dos anos, esta orientação provocou um crescimento significativo da Vidraria Barbosa, fazendo com que, atualmente, não sejam demasiado afetados pela crise económica. Um grande exemplo de que a eficiência e a prontidão na execução das encomendas são realmente atitudes que poderiam passar despercebidas, mas que, efectivamente, fazem toda a diferença. Estes são, obviamente, fatores de sucesso, que conjugam a conquista da confiança do mercado com a qualidade e que evidentemente determinam o sucesso ou o fracasso de uma empresa, seja ela familiar ou corporativa.

⁶ Segundo consulta ao site http://www.crcvirtual.org/vfs/old_crcv/biblioteca/estudo_vidro/cap2.html acedido a 12/12/2011 às 21h

Estrutura Organizacional:

A estrutura organizacional geral da VIDRARIA BARBOSA é a apresentada no organograma geral seguinte:

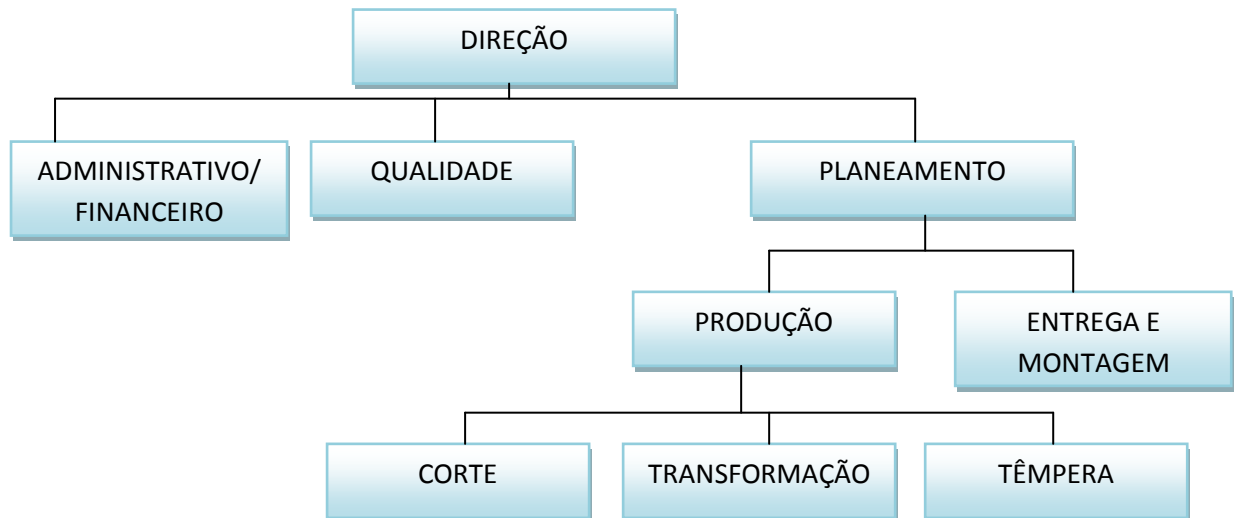


Figura 2.1 Estrutura Organizacional da Vidraria Barbosa

Fonte: Manual de Gestão da Qualidade da VB (2011:10)

Da empresa, fazem parte os três administradores, mais dezasseis colaboradores distribuídos pelo organograma acima apresentado.

A estrutura organizacional da VB aqui apresentada representa uma organização funcional centralizada, onde as funções se encontram distribuídas com base nas tarefas a desempenhar. Esta estrutura é característica das PME, uma vez que produzem uma gama reduzida de produtos, facilitando assim a comunicação, criando fluxos de informação curtos e eficazes, por gestores especializados em cada área funcional, criando-se a possibilidade de tomadas de decisão centralizadas nessas funções.

2.4 PLANEAMENTO ESTRATÉGICO DA VIDRARIA BARBOSA

2.4.1 – MISSÃO, VISÃO E ATRIBUIÇÕES

De acordo com a entrevista realizada a Marta Barbosa, a missão e a visão da empresa consistem em:

MISSÃO: “satisfazer os clientes e proporcionar cada vez melhores condições de trabalho aos nossos colaboradores”.

VISÃO: “Servir cada vez melhor com mais rapidez e qualidade e melhorar continuamente o nosso sistema de qualidade que foi implementado.”

Na política de qualidade da VB podemos constatar os seguintes pontos:

I A VB, consciente das necessidades dos seus clientes enquanto cidadãos, adota uma postura de otimização no relacionamento humano.

II Na VB trabalhamos em equipa para servir cada vez melhor o cliente e assegurar o cumprimento dos seus requisitos e a interligação de todos os processos.

III Na VB desenvolvemos o potencial da nossa equipa ao nível do indivíduo como condição essencial para melhorar continuamente o SGQ.

IV A direção da VB assegura todos os recursos necessários, para que todos os princípios e requisitos do Sistema de Gestão da Qualidade sejam uma realidade a ser praticada por cada colaborador, em cada serviço prestado.

2.4.2 – OBJETIVOS ESTRATÉGICOS PARA O ANO 2012

A empresa tem vindo a apostar na sua posição no mercado, sendo que para o ano 2012 têm definidos os seguintes objetivos:

- Inserir a linha de laminagem – para isto será necessário inserir um novo espaço na fábrica para esta linha – os estudos internos já estão a ser feitos no decorrer de 2011;
- Pretende-se comprar uma máquina que faça testes ao vidro para analisar a qualidade do produto – este objetivo também já está em curso em 2011 mas pretende-se que esteja concluído em 2012;
- Reestruturação da página da Internet da VB;
- Melhorar a qualidade de atendimento aos clientes, diminuindo assim as reclamações para manter os actuais clientes;
- Divulgar mais a empresa, potenciando novos clientes.

3- ADAPTAÇÃO DO ATUAL MODELO ESTRATÉGICO DA VIDRARIA AO BSC

3.1 DEFINIÇÃO DAS PERSPETIVAS A UTILIZAR

No desenvolvimento deste estudo de caso, iremos fazer uma adaptação do modelo inicial sugerido por Kaplan e Norton, fazendo as respetivas alterações, sendo que, tal como os autores definiram, o BSC não é para “seguir à regra”, podendo ser adaptado a cada empresa conforme as suas necessidades (Kaplan & Norton; 1997:25).

No nosso caso, iremos utilizar as mesmas quatro perspetivas sugeridas por Kaplan e Norton. Sendo assim, no topo do nosso BSC estará a perspetiva financeira, seguida da perspetiva clientes, depois a de processos internos e na base a perspetiva de aprendizagem e crescimento.

3.2 ESTABELECIMENTO DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS PARA CADA PERSPETIVA

Com o auxílio da administração da empresa foram definidos os objetivos estratégicos para cada uma das perspetivas em causa.

Perspetiva Financeira

A definição de objetivos estratégicos, para esta perspetiva, depende da fase do ciclo de vida em que se encontra a VB. Neste sentido, e considerando que a VB passou já a fase de crescimento, considera-se que se encontra na fase de manutenção, onde se pretende solidificar e apostar na qualidade e notoriedade.

Tendo por base a fase do ciclo de vida da VB e o elevado esforço de contenção orçamental, pensa-se que os objetivos estratégicos para esta perspetiva poderão ser:

- Criar e aumentar as fontes de receita;
- Melhorar a utilização dos activos;
- Melhorar a estrutura de custos;
- Obter níveis adequados de rendibilidade.

No quadro seguinte serão apresentados os objetivos definidos e a respetiva descrição para se entender o alcance de cada um desses objetivos.

Objetivo	Descrição
Criar e aumentar as fontes de receita	<p>Definição do objetivo:</p> <p>Devem ser criadas novas fontes de receita bem como incrementar as já existentes.</p> <p>Explicação do objetivo:</p> <p>A situação de crise, que se apresenta em Portugal, potencia a criação de receitas próprias, capazes de financiar a aposta na qualidade e notoriedade. Desta forma, aumentar as receitas próprias potenciando as atividades já existentes ou criando novas será uma aposta central da estratégia da VB.</p>
Melhorar a utilização dos ativos	<p>Definição do objetivo:</p> <p>Os ativos da VB devem ser utilizados de forma a garantirem a sua continuidade, pelo que poderão ser implementadas atividades que potenciem essa utilização.</p> <p>Explicação do objetivo:</p> <p>Os vários ativos da VB, quer sejam recursos físicos, humanos, tangíveis ou intangíveis, devem ser potenciados ao máximo. Assim, considera-se que ativos desaproveitados poderão constituir custos para a VB.</p>
Melhorar a estrutura de custos	<p>Definição do objetivo:</p> <p>A melhoria da estrutura de custo permite aumentar a produtividade da VB.</p> <p>Explicação do objetivo:</p> <p>Os custos com pessoal representam mais de dois terços do orçamento da VB. Nestas condições, será fundamental controlar este tipo de custos; no entanto, não podem ser esquecidos os custos de funcionamento e de investimento.</p>

Obter níveis adequados rendibilidade	<p>Definição do objetivo:</p> <p>Tal como o nome indica, a rendibilidade de uma empresa, na sua operação, indica o grau de eficiência com que a empresa utilizou os recursos à sua disposição.</p> <p>Explicação do objetivo:</p> <p>Verificar o grau de eficiência da utilização dos recursos.</p>
---	---

Quadro 3.1 Documentação dos objetivos estratégicos para a perspetiva financeira

Perspetiva Clientes

Sendo os clientes os grandes impulsionadores de movimento nas empresas, esta perspetiva torna-se fundamental para o sucesso de uma empresa.

Na aplicação do BSC à perspetiva clientes, foram atribuídos os seguintes objetivos estratégicos:

- Aumentar a satisfação dos clientes;
- Manter os atuais clientes;
- Captar novos clientes.

Aumentar a satisfação dos clientes	<p>Definição do objetivo:</p> <p>Os clientes são o elemento central do modelo, pelo que será fundamental a sua total satisfação.</p> <p>Explicação do objetivo:</p> <p>A satisfação dos clientes poderá ser um fator diferenciador na VB. Neste sentido, será fundamental conjugar recursos físicos e humanos que garantam um serviço de qualidade, que permita aos clientes ficarem satisfeitos com o produto.</p>
------------------------------------	---

Manter os atuais clientes	<p>Definição do objetivo:</p> <p>Sendo os clientes o fator chave para o desenvolvimento da atividade da empresa, é necessário incrementar uma relação que se mantenha para além de uma só encomenda.</p> <p>Explicação do objetivo:</p> <p>A diminuição da entrada de novos clientes deverá ser colmatada com o aumento do período em que estes se relacionam com a VB. Neste sentido deverão ser criados novos serviços de acompanhamento aos clientes.</p>
Captar novos clientes	<p>Definição do objetivo:</p> <p>Os segmentos tradicionais de clientes tendem a estabilizar ou a diminuir. Assim será fundamental apostar noutros segmentos que permitam captar novos clientes.</p> <p>Explicação do objetivo:</p> <p>Os clientes são o garante da continuidade da VB. É fundamental investir em novos segmentos como, por exemplo, Câmaras Municipais, Juntas de Freguesia, Escolas.</p> <p>Este objetivo deverá permitir a captação de clientes, excluindo a área de construção civil que se encontra em queda nos últimos tempos.</p>

Quadro 3.2 Documentação dos objetivos estratégicos para a perspetiva clientes

Perspetiva Processos Internos

Nesta perspetiva, os objetivos estratégicos devem transmitir os processos internos em que é possível introduzir melhorias, de forma a cumprir os objetivos da perspetiva clientes.

Os objetivos estratégicos deverão relacionar-se com as atividades internas que, de forma conjugada, contribuirão para o aumento da produtividade da VB.

Assim, os objetivos estratégicos para esta perspetiva seriam:

- Melhorar a qualidade de atendimento;
- Reduzir tempos entre a receção da encomenda e a entrega ao cliente;
- Diminuir o número de reclamações para manter o número de clientes;
- Melhorar a gestão de stocks.

Melhorar a qualidade de atendimento	<p>Definição do objetivo:</p> <p>O processo de atendimento e acompanhamento ao cliente deverá ser melhorado.</p> <p>Explicação do objetivo:</p> <p>Deverá existir uma preocupação com os processos de acompanhamento aos clientes, pelo que deverão ser desenvolvidos meios informáticos, de modo a permitirem o acesso a informação atualizada.</p>
Reduzir o tempo entre a receção da encomenda e a entrega ao cliente	<p>Definição do objetivo:</p> <p>Satisfazer a encomenda ao cliente no menor tempo possível.</p> <p>Explicação do objetivo:</p> <p>Deverá existir uma preocupação contínua com os processos por que a encomenda passa até chegar ao cliente. Deverão ser otimizados os processos, de modo a dar resposta num curto prazo de tempo.</p>
Diminuir o número de reclamações	<p>Definição do objetivo:</p> <p>Redução do número de erros na produção/ realização do produto.</p> <p>Explicação do objetivo:</p> <p>Tornar a produção mais eficiente e eficaz, reduzindo assim o número de erros e motivos de reclamações dos clientes.</p>
Melhorar a gestão se Stocks	<p>Definição do objetivo:</p> <p>Identificar stock mínimo para as várias espessuras de vidro.</p> <p>Explicação do objetivo:</p> <p>Programa informático que defina quando é necessário adquirir novos materiais, verificando assim o stock existente antes de efetuar esta operação.</p>

Quadro 3.3 Documentação dos objetivos estratégicos para a perspetiva processos internos

Perspetiva Aprendizagem e Crescimento

Conforme já foi referido no enquadramento teórico, nesta perspetiva deve-se identificar o processo que permitirá à empresa crescer e desenvolver-se no longo prazo.

O objetivo desta perspetiva consiste, assim, em investir na reciclagem e requalificação dos trabalhadores, na melhoria dos sistemas de informação e no estabelecimento de procedimentos e rotinas da empresa, focando essencialmente três fontes para a aprendizagem e crescimento, que são as pessoas, os sistemas e os procedimentos organizacionais.

Para esta perspetiva foram definidos os seguintes objetivos:

- Melhorar o nível de formação dos colaboradores da empresa;
- Desenvolver e potenciar a utilização dos sistemas de informação;
- Aumentar a motivação e satisfação dos colaboradores.

Melhorar o nível de formação dos colaboradores	<p>Definição do objetivo:</p> <p>Aumentar o nível de qualificação dos trabalhadores.</p> <p>Explicação do objetivo:</p> <p>A qualificação dos trabalhadores será um fator importante, na medida da compreensão das tarefas desempenhadas, sugestão de melhorias, envolvimento maior com o processo da empresa.</p>
Desenvolver e potenciar a utilização dos sistemas de informação	<p>Definição do objetivo:</p> <p>O desenvolvimento e potenciação dos sistemas de informação permitirá uma melhor gestão e comunicação.</p> <p>Explicação do objetivo:</p> <p>Os sistemas de informação são cada vez mais um ativo fundamental para o êxito das organizações. O desenvolvimento de sistemas de informação integrados potencia a gestão dos recursos.</p>

Aumentar a motivação e satisfação dos colaboradores	<p>Definição do objetivo:</p> <p>O aumento da motivação e satisfação dos colaboradores valorizará o ativo mais importante da VB.</p> <p>Explicação do objetivo:</p> <p>Os recursos humanos são o ativo mais importante da VB. Neste contexto, a motivação e satisfação dos colaboradores farão com que exista um elevado grau de retenção dos mesmos, o que originará também um aumento da produtividade.</p>
---	---

Quadro 3.4 Documentação dos objetivos estratégicos para a perspectiva aprendizagem e desenvolvimento

3.3 ESTABELECIMENTO DE INDICADORES PARA CADA OBJETIVO ESTRATÉGICO

A atribuição de indicadores para cada um dos objetivos estratégicos visa escolher os indicadores que melhor transmitem o significado da estratégia.

Para Horváth e Patners (2003), os indicadores deverão expressar os objetivos estratégicos de forma clara e inequívoca e permitir que se efetue um seguimento dos mesmos. A sua escolha deve ser feita de modo coerente com a visão, missão e estratégia da organização (Hernandez et al., 2000).

Niven (2003) refere que os indicadores de resultados são uma ferramenta que permite determinar se os objetivos estão a ser cumpridos e se a implementação da estratégia está a ser conseguida com êxito.

Segundo Kaplan e Norton (1997:156), um bom Balanced Scorecard deverá conter uma combinação de indicadores de resultado e de indutores de atuação. Para estes autores, os indicadores de resultado tendem a ser indicadores de ocorrência, factos passados, como lucratividade, participação de mercado, satisfação dos clientes. Já os vetores de desempenho, que são indicadores de tendências, refletem a estratégia de uma unidade de negócio, como os segmentos de mercado em que a unidade opta por competir, os processos internos específicos e os objetivos de aprendizado e crescimento que oferecerão propostas de valor a segmentos específicos de clientes e mercado.

O procedimento a adotar nesta etapa será considerar os objetivos estratégicos de cada perspectiva e, sob a forma de quadro, indicar para cada um deles os indicadores de ocorrência e de tendência.

Vejamos cada uma das perspectivas a seguir elencadas:

Perspetiva Financeira

Objetivo estratégico	Indicadores Estratégicos	
	De ocorrência (medidas de resultado)	De tendência (vetores de desempenho)
Criar e aumentar as fontes de receita (lucro)	<ul style="list-style-type: none"> - Vendas - Volume de negócios 	<ul style="list-style-type: none"> - Autonomia Financeira - RCP- Rendibilidade dos capitais próprios - Variedade de produtos/serviços geradores de receita
Melhorar a utilização de ativos	<ul style="list-style-type: none"> - Tempo médio de avaria dos equipamentos - Mudança do custo de manutenção 	<ul style="list-style-type: none"> - Rendibilidade das Vendas - Rendibilidade dos Ativos - EVA – Economic Value Added - CFROI – Cash Flow Return On Investment
Melhorar a estrutura de custos	<ul style="list-style-type: none"> - Custos de investimentos/ custos totais 	<ul style="list-style-type: none"> - Melhor controlo nos custos da empresa
Níveis adequados de Rendibilidade	<ul style="list-style-type: none"> - Resultados Operacionais - Resultado Líquido Exercício 	<ul style="list-style-type: none"> - Renbilidade Operacional das vendas - Rendibilidade Líquida das Vendas

Quadro 3.5 Indicadores Estratégicos para a perspectiva financeira

Perspetiva Clientes

Para os objetivos estabelecidos serão desenvolvidos os seguintes indicadores:

Objetivo estratégico	Indicadores Estratégicos	
	De ocorrência (medidas de resultado)	De tendência (vetores de desempenho)
Aumentar a satisfação dos clientes	<ul style="list-style-type: none">- aumentar o nível de satisfação durante a realização da encomenda e após a venda- número de reclamações	<ul style="list-style-type: none">- índice de satisfação dos clientes- profundidade do relacionamento- pesquisa de opinião sobre satisfação- tempo de entrega/ serviço- cumprimento de prazos
Manter os atuais clientes	<ul style="list-style-type: none">- nº de clientes que se mantêm após uma primeira encomenda	<ul style="list-style-type: none">- quota de mercado- crescimento do volume de negócios dos atuais clientes
Captar novos clientes	<ul style="list-style-type: none">- nº de clientes novos/ nº total de clientes	<ul style="list-style-type: none">- volume de negócios dos novos clientes

Quadro 3.6 Indicadores Estratégicos para a perspetiva clientes

Fonte: Elaboração Própria

Perspetiva Processos Internos

Os indicadores desta perspetiva que melhor caracterizam os objetivos são:

Objetivo estratégico	Indicadores Estratégicos	
	De ocorrência (medidas de resultado)	De tendência (vetores de desempenho)
Melhorar a qualidade do atendimento	<ul style="list-style-type: none">- estar mais disponível para os clientes, fazer um melhor acompanhamento destes	<ul style="list-style-type: none">- horas passadas com os clientes- informação prestada aos clientes
Reduzir o tempo entre a receção da encomenda e a entrega ao cliente	<ul style="list-style-type: none">- tempo de atendimento de solicitações	<ul style="list-style-type: none">- ciclo de desenvolvimento de produtos- produtividade

		- prazos de execução
Diminuir o número de reclamações	- número de erros verificados nos produtos	- sensibilização dos colaboradores para evitar erros/ falhas
Melhorar a gestão de stocks	- rotação de stocks - nº de referências ativas	- % de produtos com rotura - margem bruta/ produto

Quadro 3.7 Indicadores Estratégicos para a perspetiva processos internos

Perspetiva Aprendizagem e Crescimento

Os indicadores definidos para esta perspetiva são:

Objetivo estratégico	Indicadores Estratégicos	
	De ocorrência (medidas de resultado)	De tendência (vetores de desempenho)
Melhorar o nível de qualificação dos colaboradores	- n.º de colaboradores abrangidos em formação - volume de formação (em horas) frequentada pelos colaboradores	- n.º de ideias novas aproveitadas - n.º de trabalhadores qualificados
Desenvolver e potenciar a utilização de sistemas de informação	- aproveitar o potencial tecnológico	- n.º de sistemas de informação - integrações com sistemas de informação - x postos de trabalho informatizados
Aumentar a motivação e a satisfação dos colaboradores	- satisfação dos colaboradores - receita por funcionário	- alinhamento de metas pessoais (%) - montante de prémios e incentivos

Quadro 3.8 Indicadores Estratégicos para a perspetiva aprendizagem e crescimento

3.4 ESTABELECIMENTO DE METAS

Após o estabelecimento de objetivos e definição de indicadores para cada uma das perspectivas do BSC, é necessário determinar metas. Estas representam alvos a atingir, em determinado período de tempo, que a empresa tem em mente e cujo eventual alcance é testado pelos indicadores adequados.

Dado que não pretendemos implementar e acompanhar a aplicação do BSC, mas simplesmente fazer uma proposta da sua aplicação à VB, iremos recorrer a dados do passado, de situações já ocorridas.

Vejamos as metas para cada um dos indicadores referentes aos diferentes objetivos estratégicos.

Perspetiva Financeira

Para o **objetivo estratégico 1** (criar e aumentar as fontes de receita), as metas dos seus indicadores são as contantes no quadro que se segue:

Tabela 3.1 Metas para os indicadores do objetivo estratégico 1 (1)

Ano Indicador	2009	2010	2011	2012
Vendas	1 213 407,34	1 334 748,07	1 468 222,88	1 615 045,17
Prestação de Serviços	0,00	200 000,00	200 000,00	200 000,00
TOTAL	1 213 407,34	1 534 748,07	1 668 222,88	1 815 045,17

As metas estipuladas para cada um dos anos, em termos de vendas, consistiam em um aumento de 10% face ao ano anterior. Em relação à prestação de serviços em 2009, não efetuamos mas estabeleceu-se como meta os 200 000,00€ por ano, a partir do ano de 2010.

Tabela 3.2 Metas para os indicadores do objetivos estratégico 1 (2)

Ano Indicador	2009	2010	2011	2012
Volume de Negócios	1 213 407,34	1 534 748,07	1 668 222,88	1 815 045,17

O volume de negócios da empresa, sendo constituído pela soma das vendas e prestações de serviços, a meta que a empresa considera é que esse valor vá aumentando ao longo dos anos, para assim garantir a sustentabilidade do negócio.

Para o **objetivos estratégico 2** (Melhorar a utilização dos ativos), as metas dos seus indicadores são as constantes no quadro que se segue:

Tabela 3.3 Metas para os indicadores do objetivo estratégico 2

Ano Indicador	2009	2010	2011	2012
Rendibilidade Líquida das Vendas ⁷	2,50%	2,00%	2,00%	2,00%
Rendibilidade dos Ativos ⁸	5,00%	3,00%	3,00%	3,00%

Com base nestes indicadores foram estabelecidas metas meramente indicativas, visto um cálculo de um rácio estar dependente da variação das componentes que o constituem.

Para o **objetivo estratégico 3** (Melhorar a estrutura de custos), as metas dos seus indicadores são as constantes no quadro que se segue:

Tabela 3.4 Metas para os indicadores do objetivo estratégico 3

Ano Indicador	2009	2010	2011	2012
Gastos	983 779,85	885 401,86	796 861,67	717 175,50

As metas estabelecidas para os gastos em geral serão de diminuição dos custos em 10% por cada ano.

No RG de 2009 estava estabelecido, como meta a atingir, os 200€ mensais em termos de “não conformidades internas”, e para o ano de 2010 essa meta manteve-se.

Para o **objetivo estratégico 4** (níveis adequados de rendibilidade), as metas dos seus indicadores são as constantes no quadro que se segue:

⁷ Rendibilidade Líquida das Vendas = Resultado Líquido / Vendas

⁸ Rendibilidade dos Ativos = Resultado Operacional / Ativo Total

Tabela 3.5 Metas para os indicadores do objetivo estratégico 4

Ano Indicador	2009	2010	2011	2012
Result. Liq. Exercicio	< 20 000,00	< 20 000,00	< 20 000,00	< 20 000,00

As metas para estes indicadores centram-se fundamentalmente em manter este valor positivo e o mais distante do zero, visto que quanto maior for o Resultado Liquido do Exercício maior é a estabilidade da empresa. Este indicador revela a performance da empresa em determinado período de tempo.

Perspetiva Clientes

Para o **objetivo estratégico 5** (aumentar a satisfação dos clientes), estabeleceram-se as seguintes metas:

Tabela 3.6 Metas para os indicadores do objetivo estratégico 5

Ano Indicador	2009	2010	2011	2012
Execução dos pedidos	70% entre B e MB	70% entre B e MB	70% entre B e MB	70% entre B e MB

As metas mantêm-se ao longo dos 4 anos, sendo que já consideramos uma classificação de 70% muito bom para a VB.

Para o **objetivo estratégico 6** (captar novos clientes), as metas dos seus indicadores são os constantes no quadro que se segue:

Quadro 3.7 Metas para os indicadores do objetivo estratégico 6

Ano Indicador	2009	2010	2011	2012
Novos clientes	3	3	3	3

No RG de 2009 e de 2010, a meta estabelecida pela empresa consistia nos 3 novos clientes por ano. O indicador e a meta irão manter-se para o ano 2011 e 2012.

Perspetiva Processos Internos

Para o **indicador estratégico 7** (reduzir o tempo entre a receção da encomenda e a entrega aos clientes - ciclo de produção) e o **indicador estratégico 8** (diminuir número de reclamações), as metas dos indicadores são as constantes no quadro que se segue:

Tabela 3.8 Metas para os indicadores do objetivo estratégico 7 e 8

Ano Indicador	2009	2010	2011	2012
N.º reclamações	6	6	5	5
Tempo de entrega de um serviço	2 dias	2 dias	1 ou 2 dias	1 ou 2 dias

No RG de 2009 e de 2010, a meta estabelecida seria de rececionar no máximo 6 reclamações de clientes. Iremos reduzir para um máximo de 5 reclamações para o ano 2011 e 2012.

Em relação ao tempo de produção, a empresa tem como meta os 2 dias, sendo que consideramos um prazo já razoável para a satisfação das encomendas dos clientes. No entanto, para as encomendas menos complexas poderíamos estabelecer o prazo de 1 dia.

Para o **indicador estratégico 9** (melhorar a gestão de stocks), as metas dos indicadores são as constantes no quadro que se segue:

Tabela 3.9 Metas para os indicadores do objetivo estratégico 9

Ano Indicador	2009	2010	2011	2012
Rotação de stocks ⁹	20%	20%	20%	30%

Sendo que este indicador mede o grau de eficiência com que a empresa está a efetuar a sua gestão de inventários em stock, foi estabelecido como meta para o ano 2009, 2010 e 2011 um valor de 20% mas, depois, para o ano 2012, tendo em vista a implementação de um software de auxílio, essa meta irá ser aumentada para os 30%. Mas pretende-se que ao longo dos anos a rotação de stocks seja mais eficiente.

⁹ Rotação de Stocks = Vendas/ Existências médias

Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento

Para o **indicador estratégico 10** (melhorar o nível de qualificação dos colaboradores), as metas dos indicadores são as constantes no quadro que se segue:

Tabela 3.10 Metas para os indicadores do objetivo estratégico 10

Ano Indicador	2009	2010	2011	2012
Formação (montante)	X	0,00	0,00	0,00
N.º colaboradores abrangidos	X	22	16	16
Média de horas de formação por colaborador	X	8h	8h	35

No RG de 2010, ficou estabelecida a meta de que a formação deva atingir todos os colaboradores, com uma média de 8 horas cada. Em 2012, a meta passa por cumprir as 35h¹⁰ por ano, impostas por lei, que o empregador tem que dar ao colaborador.

Em termos de montante despendido com formações, a meta seria de não termos gastos nesse âmbito, recorrendo fundamentalmente a formações financiadas pelo Governo e outras entidades.

Para o **indicador estratégico 11** (aumentar a motivação e satisfação dos colaboradores), as metas dos indicadores são as constantes no quadro que se segue:

Tabela 3.11 Metas para os indicadores do objetivo estratégico 11

Ano Indicador	2009	2010	2011	2012
Prémios e incentivos ¹¹	45 000,00	45 000,00	45 000,00	45 000,00
Taxa de presença ¹²	95%	95%	95%	95%

¹⁰ 35h de formação/ ano/ colaborador – artº 131º n.º 3 do Código do Trabalho

¹¹ Este indicador inclui seguros de trabalho e acidentes pessoais e fardamento.

¹² Dados obtidos através de consulta do relatório único da empresa

A satisfação dos colaboradores numa empresa é sem dúvida o ponto chave para uma melhor produtividade. Essa satisfação pode ser medida em termos de satisfação com o ambiente de trabalho, com trabalho de equipa, com prestação e exemplo da administração, entre outros aspetos. Os prémios constituem também um incentivo e por isso consideramos aqui como indicador nesta análise.

Em relação aos prémios e incentivos dados aos colaboradores, estabelecemos um limite de 45 000€ por ano, mas temos a noção de que, depois, isto varia em função do número de funcionários que a VB tem. Este indicador é mais designativo, apenas para a empresa medir se não se afasta muito dessa meta.

A empresa não tem política de atribuição de prémios aos colaboradores.

Em relação à taxa de presença, a meta fixa-se nos 95% de assiduidade. É importante perceber se os colaboradores têm faltas porque precisam mesmo ou porque derivam de insatisfação e desmotivação perante o seu posto de trabalho.

Para medir o grau de satisfação dos colaboradores procedemos à elaboração de inquéritos anónimos em que consoante os aspetos mencionados poderiam classificá-los entre insuficiente a muito bom e assim percebermos o nível de satisfação destes colaboradores.¹³

Para o **indicador estratégico 12** (desenvolver e potenciar utilização dos sistemas de informação), as metas dos indicadores são as constantes no quadro que se segue:

Tabela 3.12 Metas para os indicadores do objetivo estratégico 12

Ano Indicador	2009	2010	2011	2012
Publicidade e Propaganda ¹⁴	2 500,00	10 000,00	10 000,00	10 000,00
Comunicação	5 500,00	5 500,00	6 000,00	6 000,00

Para potenciarmos a utilização dos sistemas de informação, é normal que estes custos sofram um aumento, mas temos que estar atentos para verificar se realmente são rentáveis para a empresa e se trazem mais valias, no âmbito da faturação e na prestação de serviços aos clientes.

¹³ Inquérito realizado nos apêndices

¹⁴ Em 2010 e 2011 tem-se em vista a reestruturação da página na Internet daí este aumento custos

3.5 MAPA ESTRATÉGICO

Como já foi definido no enquadramento teórico, o BSC, para funcionar corretamente, necessita de total correlação e coordenação entre as quatro perspetivas, pelo que se torna indispensável traduzir a estratégia com base numa sequência de relações de dependência causal entre si. Tal como vimos anteriormente, devem existir relações entre os indicadores das diversas perspetivas e entre os que pertencem à mesma perspetiva, de modo a desenvolver um sistema harmonioso.

A figura seguinte ilustra as relações de causa e efeito entre os objetivos definidos para cada perspetiva, revelando a história da estratégia de acordo com uma sequência de hipótese.

A análise do mapa estratégico deve iniciar-se pela base, ou seja, pela perspetiva de aprendizagem e crescimento. Os objetivos estabelecidos nessa perspetiva constituem a base de todo o BSC, assim como os alicerces de uma construção, esta perspetiva, tal como referida anteriormente, sustenta a produtividade sendo que são aspetos fundamentais a satisfação dos colaboradores e a sua motivação em trabalhar.

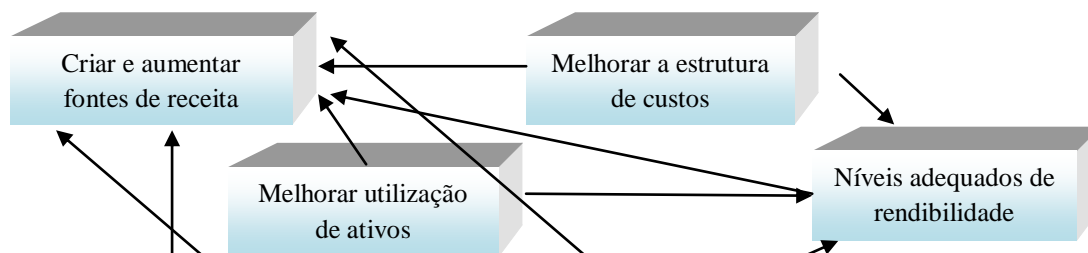
Todas as perspetivas e seus objetivos estão interligados, sendo que a da aprendizagem e crescimento está imediatamente interligada com a perspetiva de processos internos que se apresenta no patamar superior e assim sucessivamente até à perspetiva financeira que é o topo da elaboração do mapa estratégico do BSC.

A perspetiva financeira resulta assim da concretização de todos os objetivos anteriores e garante a sustentabilidade da empresa.

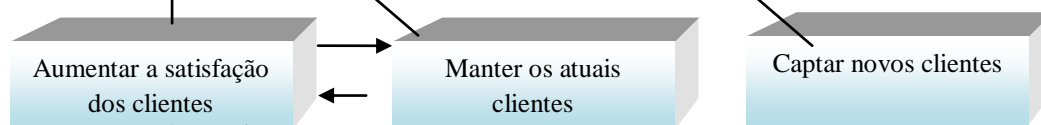
Através deste mapa estratégico que construímos verificamos a ligação entre os diversos objetivos e a sua sequência para a aplicação do BSC realizar-se com sucesso.

MISSÃO: “Satisfazer os clientes e proporcionar cada vez melhores condições de trabalho aos nossos colaboradores.” Marta Barbosa

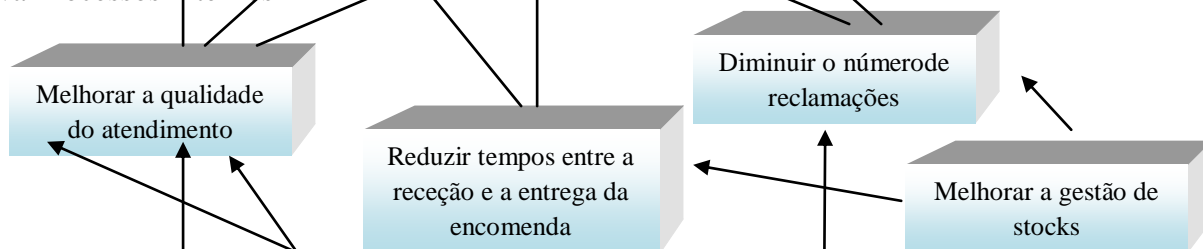
Perspetiva Financeira



Perspetiva Clientes



Perspetiva Processos Internos



Perspetiva Aprendizagem e Crescimento

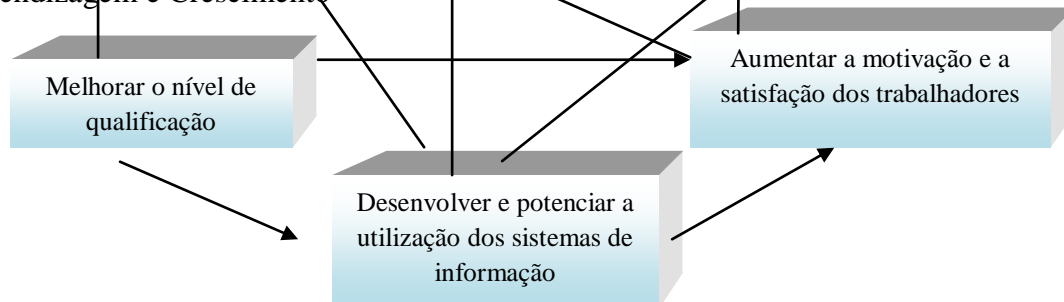


Figura 2.2 Mapa Estratégico Vidraria Barbosa

3.6 ANÁLISE DE RESULTADOS

Neste ponto, iremos analisar os valores apurados em cada indicador no período em estudo, antes da adoção do BSC.

A análise de resultados seguirá a lógica da cadeia de relações de causa e efeito, de maneira a verificar a eficácia do processo de estratégia da VB, à luz do modelo proposto. Como tal, começaremos por analisar a perspetiva de aprendizagem e crescimento, em seguida a de processos internos, depois a de clientes e, por fim, a perspetiva financeira.

O objetivo desta metodologia será analisar como tem sido o desenvolvimento da empresa até à data para numa fase posterior, aquando da aplicação do BSC de poder verificar os progressos desses indicadores analisados. Simultaneamente, nesta mesma análise, pretende-se ainda observar o desempenho da VB e fazer um estudo longitudinal, para observar as tendências que os resultados vão revelando, ao longo do período considerado.

Perspetiva Aprendizagem de Crescimento

Para o **objetivo estratégico 12** (desenvolver e potenciar a utilização dos sistemas de informação), foram obtidos os seguintes resultados:

Tabela 3.13 Resultados para os indicadores do objetivo estratégico 12

Ano Indicador	2009	2010	2011 (Novembro)
Publicidade e Propaganda ¹⁵	2 302,86	9 658,70	957,00
Comunicação	5 213,04	5 369,20	4 015,16

Segundo o RG de 2010 estava em vista a reestruturação da página da internet. Pretendia-se concluir esse objectivo nesse ano, depois passou para o ano 2011, mas ainda não foi atingido por motivos financeiros, visto que existiam outras áreas prioritárias para investimentos.

Neste sentido, prevê-se um agravamento dos custos na rubrica de publicidade e propaganda e na comunicação, mas que trará benefícios para a VB.

¹⁵ Em 2010 e 2011 teve-se em vista a reestruturação da página na Internet, daí este aumento de custos

Ao longo destes anos, têm sido implementados sistemas de informação como, por exemplo, na faturação a nível do programa Primavera e na produção a nível das máquinas utilizadas, que impliquem sistemas próprios de manuseamento.

Estas constatações vêm reforçar a cadeia de relações de causa e efeito, uma vez que, logicamente, implementando esta página de internet, no sentido de melhorar os serviços dos trabalhadores e a prestação de informação aos clientes, seria necessária uma melhor preparação dos funcionários para os operar e uma aposta significativa na sua formação, durante este ano.

Para o **objetivo estratégico 11** (aumentar a satisfação dos trabalhadores), obtivemos os seguintes resultados:

Tabela 3.14 Resultados para os indicadores do objetivo estratégico 11

Ano Indicador	2009	2010	2011
Prémios e incentivos ¹⁶	42 464,83	46 288,96	X
Taxa de presença	95,43%	91,42%	X

Estes valores foram os efetivamente obtidos pela empresa e, tal como referimos quando estávamos a estabelecer as metas para o objetivo estratégico 11, a empresa não atribui prémios aos colaboradores.

De qualquer modo, deixamos a sugestão de que um prémio de produtividade ou desempenho trimestral, calculado em função das vendas da empresa, constituíam um incentivo e um reconhecimento do trabalho dos colaboradores.

Em relação à taxa de presença, verificamos que esta diminuiu de 2009 para 2010, sendo que houve um aumento dos períodos de falta dos colaboradores. Em relação a 2011, ainda não temos resultados, visto ainda não ter sido elaborado o respetivo balanço social. Em 2009 foi cumprida a meta, mas em 2010 não.

Sendo que a produtividade dos colaboradores varia em função da sua satisfação com o posto de trabalho, uma das preocupações que o BSC contempla, assim como Biasca (2000) já referia nas suas 10 etapas de construção do BSC, deverá ser realizada uma análise dessa mesma satisfação, assim como deverá haver a preocupação da

¹⁶ Este indicador inclui seguros de trabalho e acidentes pessoais, fardamento e prémios.

administração em garantir que os seus colaboradores dão o seu melhor para a produtividade da empresa.

Nesse sentido, inquirimos os colaboradores no sentido de avaliar o seu nível de satisfação e obtivemos os seguintes resultados:

Tabela 3.15 Satisfação dos colaboradores em 2011

PARÂMETROS ¹⁷	MB	B	R	I
Satisfação com a imagem da empresa no mercado	7	5	0	0
Ambiente de trabalho	7	5	0	0
Igualdade tratamento na empresa	6	6	0	0
Nível de envolvimento dos trabalhadores na organização e respetiva missão	3	8	1	0
Postura da empresa face à mudança e à modernização	9	3	0	0
Modo como a empresa lida com os conflitos, queixas ou problemas pessoais.	6	4	2	0
Ações de formação que realizou até presente	4	8	0	0
Motivação para trabalho em equipa	7	4	1	0
Administradores lideram através do exemplo	7	4	1	0
Envolvimento dos colaboradores em atividades de melhoria	6	5	1	0

Através destes inquéritos, verificamos que o nível de satisfação dos colaboradores com a VB nos diferentes parâmetros, se situa maioritariamente na classificação de Muito Bom.

De qualquer modo, verificamos também que existem aspetos a melhorar, como o nível de envolvimento dos colaboradores na organização e na missão. Um aspeto muito apreciado pelos colaboradores é a modernização, que a empresa tem acompanhado facilmente, o que constitui um ponto fundamental para marcar posição no mercado.

Para o **objetivo estratégico 10** (melhorar o nível de qualificação), os resultados obtidos foram os seguintes:

¹⁷ MB – Muito Bom; B – Bom; R – Razoável; I - Insuficiente.

Tabela 3.16 Resultados para os indicadores do objetivo estratégico 10

Indicador \ Ano	2009	2010	2011
Formação (montante)	n/a	0,00	X
N.º colaboradores abrangidos	n/a	22	X
Média de horas de formação por colaborador	n/a	8h	X

Verificamos que houve uma preocupação da VB em fornecer a formação aos colaboradores, o que podemos ver através do Balanço Social, em que foram efetuadas formações no âmbito da Segurança e Higiene no Trabalho, sobre o enquadramento na organização/empresa e sobre os materiais, nomeadamente o vidro. Estas formações incluíram a totalidade dos trabalhadores, mas o número de horas ainda é inferior ao que está definido por lei, pois a empresa deve proporcionar ao trabalhador 35h¹⁸ de formação por ano.

Pela análise dos resultados obtidos, podemos constatar que têm sido feitos esforços por parte da empresa para que os objetivos desta perspetiva sejam implementados.

Perspetiva de Processos Internos

Nesta perspetiva, averiguamos como é que o investimento em elementos de aprendizagem e crescimento se reflete no aperfeiçoamento de processos internos que permitirão alcançar os objetivos da VB.

Para o **objetivo estratégico 9** (melhorar a gestão de stocks), obtivemos os seguintes resultados:

Tabela 3.17 Resultados para os indicadores do objetivo estratégico 9

Indicador \ Ano	2009	2010	2011
Rotação de stocks ¹⁹	22,73	16,11	X

¹⁸ Segundo artigo 131º nº 2 do Código do Trabalho

¹⁹ Rotação de Stocks = Vendas/ Existências médias

A VB terá que diminuir o prazo médio de “stockagem”. Terá que existir um maior controlo do stock existente evitando assim roturas e evitar stock em demasia que, neste caso, ocuparia espaço e não se justificaria.

Este rácio traduz a eficiência com que a empresa gere os armazéns e as suas existências. Um rácio elevado é encarado como indicador de eficiência. Porém, uma rotação demasiado alta pode significar que a empresa está a perder vendas, devido à falta de existências. Mas também pode significar ruturas frequentes de stocks.

A VB no sentido de melhorar a gestão de stocks, está a tratar de implementar um programa informático que identifique o stock mínimo para as várias espessuras de vidro.

Para o **objetivo estratégico 8** (diminuir o número de reclamações) e para o **objetivo estratégico 7** (reduzir o tempo do ciclo de produção), uma iniciativa que poderá ser tomada é melhorar a programação da produção com o departamento comercial.

Tabela 3.18 Resultados para os indicadores do objetivo estratégico 7 e 8

Ano Indicador	2009	2010	2011
Nº reclamações	4	4	3
Tempo de entrega de um serviço	2dias	1 a 2 dias	1 a 2 dias

Em relação ao indicador do número de reclamações, estas têm rondado, em média, as 4 reclamações anuais, o que é um valor até considerado razoável. No RG, tanto de 2009 como 2010, estava estabelecido o limite de 6 reclamações; por isso, o objetivo está a ser atingido. Sabendo que essas reclamações derivam, por vezes, de distrações dos colaboradores, e que grande parte deriva de enganos nas marcações dos vidros, através de chamadas de atenção temos sensibilizado os colaboradores para esse facto e os mesmos têm-se mostrado mais preocupados e cautelosos com o manuseamento do vidro e a execução dos seus trabalhos. Estas ações corretivas têm-se revelado eficazes, porque têm contribuído para a diminuição das reclamações.

A empresa já dispõe de um responsável pelo controlo da qualidade e, inclusive, foi elaborado em 2011 um Manual de Gestão da Qualidade, o que demonstra a sua preocupação com a qualidade dos produtos/ serviços prestados.

Em relação ao ciclo de produção, este tem sido melhorado ao longo dos anos. As encomendas têm sido entregues aos clientes num prazo entre 1 e 2 dias.

Perspetiva Clientes

Nesta perspetiva, averiguamos se o aperfeiçoamento de processos internos permite alcançar os objetivos que a empresa tem estabelecido para a mesma.

Para o **objetivo estratégico 6** (captar novos clientes), os resultados obtidos foram os seguintes:

Tabela 3.19 Resultados para os indicadores do objetivo estratégico 6

Ano Indicador	2009	2010	2011
Novos clientes	5	5	4
Clientes totais	500	510	519

Verificamos que, em média, temos conseguido captar 5 novos clientes, sendo superior aos 3 estabelecidos no RG de 2009 e 2010. Sendo uma PME, e atendendo à situação que Portugal atravessa, consideramos até um valor razoável; porém, a empresa pretende manter este objetivo ao longo dos anos, sendo os clientes a fonte movimentadora da empresa.

Com a reestruturação do site da empresa, com o contacto de possíveis clientes, com a melhoria da qualidade do atendimento, pensamos que a empresa será bem sucedida neste âmbito.

Para o **objetivo estratégico 5** (aumentar a satisfação dos clientes), procedemos a uma análise através dos inquéritos que têm sido feitos aos mesmos anualmente. A iniciativa da empresa, nesse âmbito, mostra que tem a preocupação com este indicador e que valoriza a opinião dos clientes.

Tabela 3.20 Satisfação dos clientes em 2009

PARÂMETROS ²⁰	MB	B	R	I
Facilidade de Contacto	14	13	1	0
Organização	7	21	0	0
Qualidade do Produto	9	17	2	0
Cumprimento do prazo de entrega	13	13	2	0
Rigor na execução dos pedidos	10	15	3	0
Condições de Venda	7	18	3	0
Satisfação com Serviço de Têmpera	16	11	0	0
Atendimento e resolução de reclamações	10	16	0	0
Comparação com a concorrência	7	14	5	0

Fonte: relatório de Gestão da VB em 2010

Tabela 3.21 Satisfação dos clientes em 2010

PARÂMETROS ²¹	MB	B	R	I
Facilidade de Contacto	17	11	0	0
Organização	16	10	0	0
Qualidade do Produto	14	9	0	0
Cumprimento do prazo de entrega	17	9	0	0
Rigor na execução dos pedidos	14	10	0	0
Condições de Venda	12	11	3	0
Satisfação com Serviço de Têmpera	17	8	1	0

²⁰ Foram enviados 40 inquéritos e analisados 28.

²¹ Foram avaliados 26 inquéritos – 58% dos totais enviados

Atendimento e resolução de reclamações	16	10	0	0
Comparação com a concorrência	12	11	3	0

Fonte: relatório de Gestão da VB em 2011

Segundo os dados de 2010 verificamos um total de 88% de satisfação de Muito Bom em relação à apreciação sobre a execução dos pedidos e um valor global de 96,7%, o que nos leva a concluir que o nível de satisfação dos clientes da VB é elevado.

Em comparação com os dados recolhidos em 2009, verificamos uma melhoria na apreciação dos clientes sobre a generalidade dos aspetos inquiridos.

Perspetiva Financeira

Nesta perspetiva iremos verificar de que modo a melhoria na perspetiva clientes pode ajudar a conseguir estes objetivos.

Para o **objetivo estratégico 4** (níveis adequados de rentabilidade), os resultados obtidos foram os seguintes:

Tabela 3.22 Resultados para os indicadores do objetivo estratégico 4

Ano Indicador	2009	2010	2011
Resultados Operacionais	51 309,31	32 500,51	X ²²
Result. Liq. Exercício	34 048,63	20 249,10	X

Para o ano 2011, prevemos também uma diminuição dos também dos resultados operacionais e do resultado líquido do exercício, mas em 2012, com a introdução da linha de laminagem e com a melhoria dos aspetos que têm sido colocados no relatório de gestão, espera-se que estes valores venham a aumentar no sentido de dar mais estabilidade e segurança à VB.

²² Na altura da conclusão do trabalho ainda não tínhamos valores para estes indicadores

Para o **objetivo estratégico 3** (melhorar a utilização de ativos), os resultados obtidos foram os seguintes:

Tabela 3.23 Resultados para os indicadores do objetivo estratégico 3 (1)

Ano Indicador	2009	2010	2011 (até Novemb)
Conservação e reparação	32 834,81	76 928,98	21 021,55
Equipamento básico (Liq)	193 898,30	223 352,97	383 511,17
Equipamento transporte (Liq)	8 292,29	40 084,59	60 757,64
Ferramentas e utensílios (Liq)	743 253,36	792 398,86	1 307 374,41
Equipamento Administrativo (Liq)	5 501,09	3 756,57	40 482,14
TOTAL	983 779,85	1 137 521,97	1 770 309,29

Em termos destes ativos considerados, mais concretamente bens do imobilizado, verificamos que os custos têm aumentado, o que poderá justificar-se pela aquisição de novos equipamentos.

Os custos são sempre um ponto que as empresas devem ter em atenção, para verificar se as vendas e a sua atividade conseguem fazer face a estes custos.

Tabela 3.24 Resultados para os indicadores do objetivo estratégico 3 (2)

Ano Indicador	2009	2010	2011 (Junho)
Gastos (FSE)	210 450,40	291 975,26	143 187,40
Gastos c/ pessoal	256 526,10	250 826,73	121 856,18
TOTAL	466 976,50	542 801,99	265 043,58

Verificamos um aumento gradual dos gastos com os equipamentos adquiridos. Estes gastos entendem-se como necessários para a VB mas deverão ser mais ponderados.

Em relação aos gastos com pessoal, estes sofreram um decréscimo devido, em parte, à redução de um colaborador.

A VB pensará sobre como efetuar um corte nesses custos, analisando se há compensação face aos proveitos obtidos.

Em termos das “não conformidades internas”, face à meta dos 200€ mensais, a VB não conseguiu cumprir essa meta, mas continua como indicador para os próximos anos.

Em 2010, o valor da média mensal foi de 390€. As razões que originaram este valor foi a falta de atenção de um funcionário, em particular, que já foi chamado à atenção na altura devida.

Para o **objetivo estratégico 2** (melhorar a estrutura de custos), foram obtidos os seguintes resultados:

Tabela 3.25 Resultados para os indicadores do objetivo estratégico 2

Ano Indicador	2009	2010	2011
Rendibilidade Líquida das Vendas ²³	2,81%	1,61%	X ²⁴
Rendibilidade dos Ativos ²⁵	3,15%	1,63%	X

A rendibilidade líquida das vendas dá-nos o lucro (prejuízo) obtido por cada unidade vendida, revelando assim a eficiência do negócio. Verificamos que do ano 2009 para 2010 houve um decréscimo mas, como já foi referido anteriormente, isso deve-se à crise que o setor atravessa.

A rendibilidade dos ativos permite a avaliação do desempenho dos capitais totais investidos na empresa, independentemente da sua origem (próprios ou alheios).

Este indicador está em decréscimo também, evidenciando uma necessidade de melhor controlo dos capitais investidos na empresa.

Os equipamentos têm-se revelado mais eficientes; segundo o RG de 2010, estes ficaram abaixo dos 3%, sendo que tinham estipulado como meta reduzir os custos em 5%. Iremos manter esse indicador de reduzir custos abaixo dos 3% para 2011 e 2012.

Para o **objetivo estratégico 1** (criar e aumentar fontes de receita- lucro), os resultados obtidos foram os seguintes:

²³ Rendibilidade Líquida das Vendas = Resultado Líquido / Vendas

²⁴ Na altura da conclusão da tese ainda não tínhamos estes valores para ano de 2011.

²⁵ Rendibilidade dos Ativos = Resultado Operacional / Ativo Total

Tabela 3.26 Resultados para os indicadores do objetivo estratégico 1 (1)

Indicador \ Ano	2009	2010	2011 (Junho)
Vendas	1 213 407,34	991 351,97	429 691,66
Prestação de Serviços	0,00	341 762,78	151 950,40
TOTAL	1 213 407,34	1 253 114,75	581 642,06

No RG do ano 2010, constava como indicador atingir 10% de faturação em relação a 2009, mas tal objetivo não foi atingido devido à crise que afetou vários setores, principalmente o setor da construção civil, onde a empresa está inserida. Embora tenha sido um ano bom, esse objetivo irá manter-se em 2011. Neste momento, em 2011, considerando este valor como metade de um ano, verificamos que o objetivo de aumento de faturação não foi conseguido também.

Tabela 3.27 Resultados para os indicadores do objetivo estratégico 1 (2)

Indicador \ Ano	2009	2010	2011
Autonomia Financeira ²⁶	23,08%	19,83%	X ²⁷
Rendibilidade dos Cap. Próprios ²⁸	9,05%	5,11%	X

A Autonomia Financeira analisa a parcela de ativos que é financiada por capital próprio. Traduz a capacidade da empresa de financiar o ativo através dos capitais próprios sem ter de recorrer a empréstimos.

A capacidade esgota-se quando o rácio é igual à unidade, ou seja, quando o passivo a médio e longo prazo iguala os capitais próprios.

Embora este rácio tenha apresentado um decréscimo de 2009 para 2010, ainda se mantém um valor considerado bom para a VB.

A Rendibilidade dos Capitais Próprios analisa a remuneração que eles geram. Este rácio pode considerar-se o mais importante em finanças empresariais. Mede a rendibilidade absoluta entregue aos acionistas. Um bom número traz êxito ao negócio, tornando mais fácil atrair novos fundos que permitirão à empresa crescer, havendo condições favoráveis de mercado, e isso, por sua vez, conduz a maiores proveitos.

²⁶ Autonomia Financeira = Total Cap. Próprio/ Total do Ativo

²⁷ Sendo que estes indicadores obtêm-se com valores finais do ano, na altura da conclusão do trabalho ainda não tínhamos esses valores.

²⁸ Rendibilidade dos Capitais Próprios = Resultado Líquido/ Capital Próprio

Este indicador sofreu um decréscimo também, pelo que requer atenção agora durante o término do ano 2011 e, fundamentalmente, durante o ano 2012.

Tabela 3.28 Resultados para os indicadores do objetivo estratégico 1 (3)

Ano Indicador	2009	2010	2011
Volume de Negócios	1 213 407,34	1 534 748,07	X ²⁹

Em relação ao volume de negócios, verificamos que este indicador, do ano 2009 para 2010, teve um aumento que consideramos muito positivo para a empresa.

A empresa tem em vista a introdução de um novo serviço, a laminagem, mas ainda se encontra em desenvolvimento, por questões de espaço. Estão a ser feitas as obras/ remodelações necessárias e prevê-se que em 2012 esta linha já esteja em funcionamento.

No relatório de gestão de 2010, estava delimitado o objetivo de introdução de novos vidros decorativos; porém, devido à página da internet ainda estar em construção, acabou por cair este objetivo, mas achamos que logo que haja possibilidades financeiras a empresa deve avançar neste sentido de introdução de novos produtos no mercado.

3.7- INICIATIVAS/ PLANOS DE AÇÃO

O BSC também deve incluir as ações específicas, necessárias à realização da estratégia e da visão anteriormente definidas.

Para concluirmos a nossa proposta de aplicação elaboramos as iniciativas e planos de ação de suporte à aplicação do BSC pela empresa em causa.

O BSC deve ser integrado em todas as fases da gestão empresarial, e deve ser articulado com planos de ação, orçamentos, orientações e avaliação dos recursos humanos.

Interessa, neste passo, definir o que fazer e quando fazer, ou seja, criar os planos de ação e planos de operações e de medição do BSC nas várias perspetivas, para alcançar os objetivos estratégicos pretendidos. Para isso, é necessário criar programas formais, iniciativas e projetos. Estas iniciativas podem ter impacto a curto, médio ou

²⁹ Na altura da conclusão do trabalho ainda não tínhamos indicação do volume de negócios do ano 2011.

longo prazo na criação de valor e no fortalecimento da posição competitiva da empresa no mercado.

A elaboração mais detalhada de um plano de ação inclui, habitualmente, a identificação do responsável por esse plano os recursos a utilizar, a sua origem, o estabelecimento de um calendário/cronograma e a apresentação de um orçamento. No entanto, nas PME este processo deve ser simplificado, não deve ser excessivamente formalizado, o que seria contraproducente, atendendo aos escassos recursos e às características das empresas de pequena dimensão.

Para a elaboração dos quadros seguintes fomos explorar os objetivos estratégicos definidos anteriormente para cada perspetiva assim como a justificação de cada um, colocando também uma coluna para os indicadores de análise relacionados. Clarificamos a unidade de quantificação, colocou-se uma coluna para a atribuição do responsável por cada objetivo e uma coluna para colocar-se o valor atual, ou seja, no início da utilização do BSC e uma coluna para analisar o valor desse objetivo no final de 2012. Esta análise poderá ser feita num período inferior para analisar mais criteriosamente a progressão do BSC ou assim como definida, no final de 2012.

Em cada perspetiva tem um segundo quadro na qual colocamos um conjunto de ações estratégicas que após análise dos objetivos da empresa, a situação até à data, entendemos como os indicados para levar a cabo pela empresa.

O acompanhamento da aplicação do BSC revela-se indispensável, pois só assim se pode analisar o grau de execução da estratégia. Neste sentido, apresenta-se nos quadros seguintes, uma forma que permite simplificar esse acompanhamento.

Perspetiva Financeira

Objetivo estratégico	Indicadores	Unidade	Responsável	Valor Actual	Valor final 2012
Criar e aumentar as fontes de receita (lucro)	- Vendas - Volume de negócios	Uni			

Melhorar a utilização de ativos	- Tempo médio de avaria dos equipamentos	Horas			
	- Rendibilidade dos Ativos	%			
Melhorar a estrutura de custos	- Custos de investimentos/ custos totais	Uni			
Níveis adequados de Rendibilidade	- Resultados Operacionais	%			
	- Resultado Líquido Exercício	%			

Quadro 3.9: Acompanhamento da execução do BSC na perspectiva financeira (1)

Como ações estratégicas para esta perspetiva propomos:

- Identificar novas oportunidades de negócio – anteriormente a empresa já pensou em entrar no mercado dos vidros decorativos mas não chegou a concretizar. Deverá ser feita nova análise para verificar se pode ou não ser um mercado rentável e se trará benefícios para a empresa. assim como os vidros decorativos, haverá outras denominações do vidro que poderão ser estudadas para posterior concretização;
- Aumentar as receitas com a entrada em novos mercados – tentar estender a rede de oferta de serviços, procurar em serviços municipalizados, obras camarárias, freguesia, entre outros;
- Diminuir o número de fornecedores para obter maiores descontos de quantidade – escolher os melhores fornecedores e negociar sempre que possível a obtenção de descontos.

Ações estratégicas	Responsável	Em Execução	A Executar
Identificar novas oportunidades de negócio			
Aumentar as receitas com a entrada em novos mercados			
Diminuir o nº fornecedores para obter maiores descontos de quantidade			

Quadro 3.10: Acompanhamento da execução do BSC na perspectiva financeira (2)

Perspetiva Clientes

Objetivo estratégico	Indicadores	Unidade	Responsável	Valor Actual	Valor final 2012
Aumentar a satisfação dos clientes	- aumentar o nível de satisfação durante a realização da encomenda e após a venda	%			
Manter os atuais clientes	- nº de clientes que se mantêm após uma primeira encomenda	%			
Captar novos clientes	- nº de clientes novos/ nº total de clientes	%			

Quadro 3.11: Acompanhamento da execução do BSC na perspectiva clientes (1)

Como ações estratégicas para esta perspetiva propomos:

- Melhorar a atenção aos clientes – facilitar o sistema de comunicação com o cliente, quer via telefone, via email em que o mesmo a qualquer momento possa ter conhecimento do desenvolvimento da sua encomenda, em que fase se encontra assim como tirar qualquer dúvida acerca dos produtos da empresa;
- Lançar campanhas de Marketing – lançar folhetos informativos, por exemplo, mensais em que refiram um ou dois produtos que nesse mês estão com um

desconto mesmo que seja de 5% ou 10%; fazer divulgação dos produtos que a empresa fabrica;

- Aumentar visitas a clientes – no decorrer de obras em que estejam a ser colocados vidros, espelhos fabricados pela empresa, verificar se está tudo de acordo, se cliente está satisfeito;
- Incentivar visitas de clientes às instalações da empresa – dar a conhecer o processo de fabrico, os cuidados laborais da empresa aos seus clientes para que estes tenham maior segurança e fiabilidade na empresa.

Ações estratégicas	Responsável	Em Execução	A Executar
Melhorar a atenção aos clientes			
Lançar campanhas de Marketing			
Aumentar visitas a clientes			
Incentivar visitas de clientes às instalações da empresa			
Internacionalizar os negócios			
Desenvolver a assistência pós-venda			
Gerir todo o processo de aquisição de clientes			

Quadro 3.12: Acompanhamento da execução do BSC na perspetiva clientes (2)

Perspetiva Processos Internos

Objetivo estratégico	Indicadores	Unidade	Responsável	Valor Actual	Valor final 2012
Melhorar a qualidade do atendimento	- estar mais disponível para os clientes, fazer um melhor acompanhamento destes	Hora			
Reduzir o tempo	- tempo de				

entre a receção da encomenda e a entrega ao cliente	atendimento de solicitações	Dias			
Diminuir o número de reclamações	- número de erros verificados nos produtos	Uni			
	- número reclamações	Uni			
Melhorar a gestão de stocks	- rotação de stocks	Dias			
	- nº de referências ativas	Uni			

Quadro 3.13: Acompanhamento da execução do BSC na perspectiva processos internos (1)

Como ações estratégicas para esta perspetiva propomos:

- Reduzir os processos administrativos – diminuir o número de papéis e burocracias que o cliente tem que tratar aquando de uma encomenda;
- Criar um sistema eficiente de gestão e resolução de reclamações de clientes – acompanhar a reclamação do cliente e resolvê-la com a maior brevidade possível;
- Reduzir o número de dias do ciclo de produção – reduzir o intervalo de tempo entre a receção da encomenda e a entrega ao cliente de modo a aumentar a satisfação dos clientes;
- Melhorar a gestão de stocks – arranjar um programa informático ou ficheiro excel para o efeito, de controlo das entradas e saídas de mercadorias, colocar uma pessoa responsável por esse controlo para evitar desvios e porque é um controlo que requer cuidado e atenção.

Ações estratégicas	Responsável	Em Execução	A Executar
Reduzir os processos administrativos			
Criar um sistema eficiente de gestão e resolução de reclamações de clientes			
Reduzir o número de dias do ciclo de produção			
Melhorar a gestão de stocks			

Quadro 3.14: Acompanhamento da execução do BSC na perspectiva processos internos (2)

Perspetiva Aprendizagem e Crescimento

Objetivo estratégico	Indicadores	Unidade	Responsável	Valor Actual	Valor final 2012
Melhorar o nível de qualificação dos colaboradores	- n.º de colaboradores abrangidos em formação	Uni			
	- volume de formação frequentada pelos colaboradores	Horas			
Desenvolver e potenciar a utilização de sistemas de informação	- aproveitar o potencial tecnológico	€			
Aumentar a motivação e a satisfação dos colaboradores	- satisfação dos colaboradores	%			
	- receita por funcionário	%			

Quadro 3.15: Acompanhamento da execução do BSC na perspectiva aprendizagem e crescimento (1)

Como ações estratégicas para esta perspetiva propomos:

- Criar uma política de Recursos Humanos – estabelecer critérios de seleção para cada função específica, fazer avaliação do desempenho, elaborar tabelas de progressão remuneratória, etc.;
- Estabelecer planos de formação para os trabalhadores – sendo que a lei obriga a empresa a dar aos trabalhadores 35h de formação, esta deve ter esse cuidado e elaborar planos de formação para cada colaborador;
- Implementar sistemas de comunicação e de gestão de encomendas integradas com os clientes – haver maior comunicação entre os intervenientes;
- Promover o trabalho em equipa – fomentar a interajuda entre os colaboradores e a mentalidade de que todos trabalham para o mesmo fim;
- Melhorar o sistema de recolha e avaliação de sugestões dos clientes e trabalhadores – elaborar inquéritos diversos com alguma regularidade, para analisar a satisfação dos clientes e trabalhadores assim como requerer sugestões de melhoria dos serviços da empresa;

Ações estratégicas	Responsável	Em Execução	A Executar
Criar uma política de Recursos Humanos			
Estabelecer planos de formação para os trabalhadores			
Implementar sistemas de comunicação e de gestão de encomendas integradas com os clientes			
Promover o trabalho em equipa			
Melhorar o sistema de recolha e avaliação de sugestões dos clientes e trabalhadores			

Quadro 3.16: Acompanhamento da execução do BSC na perspetiva aprendizagem e crescimento (2)

Os quadros anteriores e o seu conteúdo representam um referencial da implementação do BSC, todavia, é provável que no início este processo não evite algumas insuficiências, necessitando de ser aperfeiçoado à medida que os responsáveis adquirem algum conhecimento de utilização da ferramenta. Tal facto não compromete

as grandes potencialidades do BSC como ferramenta de melhoria estratégica e de gestão das organizações.

Para maximizar as probabilidades do BSC ser bem implementado, segundo Russo (2009), é fundamental assegurar o seguinte:

- **Liderança** – o BSC deve ser liderado e acarinhado pela alta direção caso contrário, a sua relevância não será compreendida pela organização, tornando-se difícil ou mesmo inviável uma implementação bem-sucedida. Cabe também à gestão de topo estabelecer e divulgar a visão e a estratégia a implementar com o BSC e definir quem dirigirá o processo e lhe prestará contas regularmente.
- **Responsabilização** – devem ser afixados os responsáveis e a sua participação no cumprimento de objetivos, metas e planos de ação.
- **Comunicação** – sendo indispensável a existência de comunicação e divulgação de (alguma) informação na implementação e funcionamento do BSC, estas deverão ser incentivadas pela gestão de topo. Em muitos casos, tal implica na mudança da “cultura do secretismo”, ainda vigente em inúmeras empresas, para uma análise de franca comunicação, de partilha de informação e de conhecimentos que permitirão envolver todos os colaboradores da organização neste processo de melhoria estratégica.
- **Mudança** – a direção de topo, os quadros diretivos e toda a estrutura de colaboradores devem interiorizar na sua prática e cultura corporativa que este é o momento de assumir, em conjunto, o seu envolvimento num esforço contínuo de melhoria do desempenho presente e futuro.
- **Aprendizagem e aperfeiçoamento** – a aprendizagem com a experiência facilitará o aperfeiçoamento do modelo utilizado, permitindo a cada organização encontrar as melhores soluções.

CONCLUSÃO

As empresas, atualmente, enfrentam um grande desafio, associado ao contexto de globalização, marcada pelo aumento da concorrência, da incerteza e do risco. Acresce ainda que estamos perante um cenário de crise mundial, em que muitas empresas, para sobreviver, devem possuir ferramentas de gestão que permitam obter a informação necessária ao suporte de decisão.

O Balanced Scorecard surgiu em 1992, como uma ferramenta de combate e solução às dificuldades sentidas pelas empresas. De facto, este instrumento conduziu a uma alteração dos métodos de controlo de gestão que, deixando de visar apenas o controlo financeiro, permite ainda: traduzir e clarificar a visão e a estratégia; comunicar e alinhar a estratégia; planear, estabelecer metas e afetar recursos; e aumentar o feedback e aprendizagem estratégica.

De modo a consumir a sua função, o BSC atua ao nível de quatro perspetivas: financeira, de clientes, de processos internos e de aprendizagem e crescimento. Vimos, todavia, que o modelo pode ter mais ou menos perspetivas do que as mencionadas, de acordo com a especificidade do negócio e da empresa em causa.

Apesar de todas as suas virtudes, parece ser do consenso geral que o BSC não garante o êxito das organizações nem é solução para todos os males; porém, constitui uma ajuda para os gestores, no sentido de alcançar um melhor entendimento da estratégia e dos respetivos fatores críticos de sucesso, através da construção de relações de causa-efeito entre os objetivos e indicadores.

Neste trabalho efetuou-se um estudo de caso que constitui uma proposta de aplicação do BSC a uma pequena empresa, procedendo à formulação de uma proposta de reorganização da sua informação estratégica para o período 2011-2012, à luz do referido instrumento.

Foi efetuada uma análise presencial na empresa assim como realizada uma entrevista com uma das administradoras, foram também realizados inquéritos aos colaboradores e feita uma análise documental a relatórios de gestão, balancetes e outras demonstrações financeiras de auxílio à elaboração deste trabalho.

Adaptou-se a estrutura de BSC proposta por Kaplan e Norton, de quatro perspetivas, financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento.

Dentro de cada uma das perspetivas estabeleceram-se objetivos que por sua vez deram origem a indicadores.

O intuito deste procedimento é analisar a organização e estratégia da empresa até aos dias de hoje, e sugerir iniciativas/ planos de ação à luz do BSC para poderem melhorar e corrigir na sua estratégia. Este estudo permitiu retirar as seguintes conclusões:

- Ao nível da perspetiva financeira:

Verificamos uma diminuição das vendas ao longo dos anos, isto devido à crise do setor que envolve a empresa. O plano de ação sugerido com aplicação do BSC é que se deve tentar colmatar este facto com a prestação de serviços para outras empresas, assim como se prevê a introdução de uma nova linha de laminagem para 2012, que já se encontra em estudo de implementação.

- Ao nível da perspetiva de clientes:

Constata-se que a empresa detém uma boa imagem perante os seus clientes o que leva a que estes se mantenham ligados à VB. Anualmente é feito um inquérito para medir esse nível de satisfação e ficar ao corrente de novas sugestões por parte destes, para melhorar os serviços. Estes inquéritos devem-se manter, e as sugestões e reclamações devem requerer um tratamento mais cuidado e pormenorizado. Em relação à aquisição de novos clientes, deve-se verificar novas áreas negócio, como anteriormente referido.

- Ao nível da perspetiva de processos internos:

Constata-se uma melhoria nos procedimentos de trabalho, ou processos internos. As ações de sensibilização junto dos colaboradores e a criação do departamento de qualidade constituem um passo importante, que a empresa tem vindo a implementar e requer especial atenção. Deve-se reduzir o máximo de tempo entre a receção das encomendas e entrega aos clientes e a existência de um procedimento de serviço pós-venda será também um auxílio nesta perspetiva.

- Ao nível da perspetiva de aprendizagem e crescimento:

Verificou-se uma tendência de aumento da formação proporcionada aos funcionários da empresa e uma preocupação com a aplicação de sistemas informáticos, de modo a facilitar a atividade da empresa, nomeadamente no controlo de stocks. A empresa deve ter em atenção a formação obrigatória por lei, sendo que proporcionando mais formação aos colaboradores aumenta também o nível de satisfação dos mesmos e detém-nos de maiores capacidades de lidar com as situações que surjam no decorrer da atividade laboral.

Em termos gerais, podemos concluir que o mapa estratégico desenhado para a Vidraria Barbosa tem todas as ferramentas para melhorar a estratégia da empresa, abrangendo as quatro perspectivas que não se encontravam todas como delimitadas na estratégia definida pela empresa.

Da visão que este estudo permitiu obter relativamente ao desempenho da VB, podemos dizer que a mesma tem cumprido de certo modo os seus objetivos mas com a introdução do BSC poderá consolidar a sua posição no mercado e permitir maior vantagem face aos seus concorrentes.

Temos que ter em atenção que alguns objetivos não se devem a negligência de parte da empresa, mas a fatores que lhe eram, alheios assim como a crise atual mundial.

O estudo produzido esteve condicionado por alguns fatores que poderão suscitar algumas críticas ao trabalho.

Uma das principais limitações que podemos mencionar é a restrição do tempo para a sua concretização, que não permitiu uma verdadeira demonstração de aplicação do modelo à VB. Foram definidos objetivos com a colaboração dos responsáveis e estabelecidos indicadores estratégicos, assim como analisados factos já ocorridos mediante informação que a empresa disponibilizou e aproveitando os relatórios de gestão com objetivos e metas que são elaborados anualmente.

Outra limitação é o facto do período temporal considerado (2009-2011) ainda não estar encerrado em termos de contas, o que implicou não ter sido possível, nalguns casos, conhecer o resultado de determinados indicadores do ano de 2011, por ainda não estarem disponíveis.

Conscientes das limitações do presente estudo, somos levados a sugerir o aperfeiçoamento do mesmo em investigações futuras.

Partindo do princípio de que existe viabilidade deste modelo na empresa em estudo, decorrente das conclusões deste trabalho, poderemos sugerir uma futura pesquisa que, partindo do modelo criado para a VB, fizesse a efetiva aplicação do Balanced Scorecard, utilizando-o para divulgar a estratégia e estabelecer os objetivos e ações a implementar.

Outra sugestão seria a aplicação do BSC em outras PME, de modo a comprovar que este modelo poderia trazer mais valias mesmo para uma pequena empresa.

Como se pode constatar, existem diversas vertentes para uma futura investigação, pelo que seria importante o seu desenvolvimento, de modo a contribuir para a evolução desta temática.

Referências Bibliográficas:

- Alvarez, J., (1999). La Contabilidad de Dirección Estratégica y el Euro. – Técnica Contable.
- Andersen, H., Cobbold, I., Lawrie, G. (2001). Balanced Scorecard implementation in SME's: reflection on literature and practice. May 2001, in 4º SME International Conference. Aalborg University: Denmark, pp. 14-16.
- Ansoff, H. I. (1977). Estratégias Empresariais. McGraw-Hill do Brasil, Ltda.
- Barananõ, A. M. (2004). Métodos e Técnicas de Investigação em Gestão. Lisboa: Edições Sílabo.
- Bennett, J. W. *et al.* (2001). - Um novo modelo para implementar a estratégia. Revista HSM Management. Maio/Junho, p. 16-22.
- Biasca, R. E. (2000). El Tablero de Comando – Los 10 pasos para construirlo, el ejemplo de una PYME. R. Biasca & Asociados: Buenos Aires.
- Carvalho, C., Azevedo, G. (2001). Balanced Scorecard – Sistema de Informação vs Sistema de Gestão. Revista Estudos do I.S.C.A.A., IIª série 6/7, pp. 56-78.
- Cervo, A.; Bervian, P. (1983). Metodologia científica para o uso dos estudantes universitários. São Paulo: McGraw-Hill, Brasil.
- Chow, Haddad, Williamson, (1997), Applying the Balanced Scorecard to Small Companies. Management Accounting: August 1997, pp. 21-27.
- Clarke, P. (2000). Keeping Score. Accounting Ireland, Jun, pp. 16-17.
- Cohen, L. *et al.* (2000). Research Methods in Education, 5ªed. London: Routledge. (Trad. Espanhola: métodos de investigação educativa. Madrid:Muralha)
- Chittenden, F., Poutziouris, P., Michaelas, N.,⁷ (1998). Financial Management and Working Capital Practices in UK SMEs. Manchester, Manchester Business School.
- Christensen, C. R., Andrews, K. R., Bower, J. L. (1978). Business Policy: Text and Cases. 4th. ed., Homewood, Illinois: Richard D.Irwin.

- Dávila, A. (1999). Nuevas herramientas de control: El Cuadro del Mando Integral. Revista de Antiguos Alumnos, IESE, Universidad de Navarra, Set.
- Drucker, P., (1973). Management: Tasks, Responsibilities and Practices. New York.
- Epstein, M.J.; Manzoni, J.F., (1997). The Balanced Scorecard and Tableau de Bord: Translating Strategy into Action. Management Accounting.
- Epstein, M.J.; Wisner, P.S. (2001). Increasing Corporate Accountability. The External Disclosure of Balanced Scorecard Measures. Balanced Scorecard Report. Harvard Business School Press.
- Filho, E. H. (2005). Balanced Scorecard e a gestão estratégica. Elsevier Editora Lda, São Paulo.
- Flamholtz, E. and Randle, Y (2000). Growing Pains: transitioning from an Entrepreneurship to a Professional Managed Firm. San Francisco: Jossey- Bass
- Freire, A. (2008). Estratégia – sucesso em Portugal. 1ª Edição, Editorial Verbo, reimpressão.
- Gering, M.; K., Rosmarin, (2000). Central Beating. Management Accounting.
- Gil, A. (1999). Métodos e técnicas de pesquisa social. 5ª edição, São Paulo, Atlas.
- Greenwood, E. (1965). Métodos de investigação empírica em sociologia. Análise Social, Vol. III, nº 11, Lisboa.
- Hernandez, Cruz, Falcão, (2000). Combinando o Balanced Scorecard com a gestão do conhecimento. Revista Portuguesa de Gestão, nº 3, pp. 51-58: INDEG.
- Horváth e Partners (2003). Dominar El Cuadro del Mando Integral – manual práctico basado en más de 100 experiencias. Ediciones Gestión 2000, S.A., Barcelona
- Jordan, H., Neves, J.C., Rodrigues, J.A. (2002). O Controlo de Gestão – Ao serviço da Estratégia e dos Gestores, 4ª Edição. Lisboa: Áreas Editora.
- Kaplan, R. S. e Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance. Harvard Business Review, January-February 1992, pp. 71-79.

- Kaplan, R. S. e Norton, D. P. (1996a). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. Harvard Business Review, January-February 1996.
- Kaplan, R. S. e Norton, D. P. (1996b). The Balanced Scorecard translating Strategy into Action. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S. e Norton, D. P. (1997a). Cuadro de Mando Integral- The Balanced Scorecard. Ediciones Gestión 2000, SA, Barcelona.
- Kaplan, R. S. e Norton, D. P. (1997b). A Estratégia em Acção: Balanced Scorecard. 8ª Edição, Rio de Janeiro: Campus.
- Kaplan, R. S. e Norton, D. P. (2000). The Strategy-Focused Organization: how Balanced Scorecard companies thrive in the new business environment. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S. e Norton, D. P. (2001). Transforming The Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part I. Accounting Horizons vol 15, nº1, pp. 87-104.
- Kaplan, R. S. e Norton, D. P. (2004). Measuring The Strategic Readiness of Intangible Assets!. Harvard Business Review, February 2004, pp. 52-63.
- Kaplan, R. S. e Norton, D. P. (2005). The Office of Strategy Management. Harvard Business Review, October 2005, pp. 72-80.
- Kim, J.. Forsythe, S. (2002). Cross-cultural consumer values, needs and purchase behavior. Jornal of Consumer Marketing. Vol19. n. 06.
- Lauzel, P., Cibert A., (1957). Dos Rácios aos Painéis de Gestão. Éditions de L'Entreprise Moderne, Portugal.
- Leone, N. (1991). A dimensão física das pequenas e médias empresas:a procura de um critério homogeneizador. Revista de Administração de Empresas, São Paulo
- Lisboa, J., Augusto, M. (2002). Is small still beautiful?. 10-12 Abril 2002. XII Jornadas Luso Espanholas de Gestão Científica “Novos desafios na gestão: Inovação ou Renovação?”. Universidade da Beira Interior. Covilhã.

- Luft, J., Shields, M. D. (2003). Mapping management accounting: graphics and guidelines for theory-consistent empirical research. Accounting, Organizations and Society.
- Marcos, J. S., Naia, P. J., Madaíl, R. (2001). A Gestão estratégica e a contabilidade. Agosto 2001, in Revista CTOC, nº17, pp. 40-47.
- McAdam, R. (2000). Quality models in an SME context. A critical perspective using a grounded approach. The Internacional Journal of Quality & Reliability Management. BradFord.
- Mckinnon, J. (1988). Reliability and validity in field research: some strategies and tactics. Accounting, Auditing and Accountability.
- Mankins, M. e Steele, R., (2005), artigo Turning Great Strategy into Great Performance. Revista Harvard Business Review.
- Mintzberg, H., (2004). Ascensão e Queda do Planejamento Estratégico. Bookman
- Mintzberg, H., (2001) Os 5 P's da Estratégia, In: Mintzberg, H.; Quinn, B. J, O Processo da Estrategia, 3ª Edição, Porto Alegre: Bookman.
- Niven, P. R., (2003). Balanced Scorecard Step by Step: Maximizing Performance and Maintain Results. John Wiley & Sons.
- Oliveira, M. A. (Org.) (1995). Valeu!: Passos na Trajetória de um Empreendedor. São Paulo: Nobel.
- Perry, S. (2001). The relationship between written business plans and the failure of small businesses in the U.S.. Journal of small business management.
- Ramos, C. e Gonçalves, D. (2002). Balanced Scorecard: Uma ferramenta de gestão estratégica. Janeiro 2002, in Jornal de Contabilidade, nº 298, pp. 4-8.
- Ribeiro, C. (2008). O controlo de gestão nas unidades de saúde: o Balanced Scorecard. Revista OTOC 100, pp. 61-66.
- Rodrigues, L.; Sousa, M.G.P., (2002). O BSC – Um Instrumento de gestão estratégica para o século XXI. Rei dos Livros.

- Rosa, A. e A. F. Teixeira (2002). Perspetivas da Gestão Estratégica. Lisboa: Ad Litteram.
- Rue, L., & Ibrahim, N. (1998). The relationship between planning sophistication and performance in small businesses. Journal of Small Business Management.
- Russo, João (2009). Balanced Scorecard para PME. Editora Lidel.
- Sandino, T. (2004). Initial management control systems in growing ventures. Working paper, Harvard Business School.
- Santos, R. A. (2006). Balanced Scorecard em Portugal: Visão, Estratégia e Entusiasmo. Cascais: Gestão Plus Edições
- Serra, F. F.; Ferreira, M.; Torres, M.; Torres, A. (2010), Gestão Estratégica – conceitos e prática, Lidel – edições técnicas, Lda.
- Triviños, A. (1987), Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação: 1.ed. São Paulo: Atlas.
- Yin, R.K. (2001). Estudo de caso: planeamento e métodos. Porto Alegre: Bookman.
- Zinger, J. T. (2002). The Balanced Scorecard in a Small Business: A Stages of Development Perspective. International Council For Small Business, 47° World Conference, San Juan, Puerto Rico.

Referências Eletrônicas:

- Balanced Scorecard Collaborative. Acedido em 13 de Julho de 2011 em www.bscoll.com.
- Balanced Scorecard Institute. Acedido em 6 de Julho de 2011 em www.balancedscorecard.org/.
- BIASCA, Rodolfo Eduardo (2000), “El Tablero de Comando – Los 10 pasos para construirlo, el ejemplo de una PYME”, 2000, *in* R. Biasca & Asociados: Buenos Aires. Acedido em 3 de Agosto de 2011 em <http://www.biasca.com>
- Blog do Balanced Scorecard. Acedido a 16 de Janeiro de 2012 em http://balancedscorecard.blogspot.com/2007_09_01_archive.html
- Carlos Pinto Ascensão. Balanced Scorecard. Acedido a 7 de Julho de 2011 em http://www.portalwebmarketing.com/Gest%C3%A3o/balanced_scorecard/tabid/376/Default.aspx
- Gesbanha. Acedido a 1 de Agosto de 2011 em www.gesbanha.pt .
- IAPMEI – Parceiros para o crescimento. Acedido a 17 de Julho de 2011 em www.iapmei.pt.
- Instituto Nacional de Estatística. Acedido a 9 de Setembro de 2011 em www.ine.pt.
- João Azeitão, José Roberto (2010). O planeamento estratégico e a gestão estratégica nas PME. Acedido a 18 de Julho de 2011 em http://www.otoc.pt/downloads/files/1269613558_57_68Gestao.pdf.
- Leslie Rue e Nabil Ibrahim (1998). The Relationship Between Planning Sophistication and Performance in Small Business. Acedido a 29 de outubro de 2011 em <http://www.deepdyve.com/lp/sage/leslie-w-rue-and-nabil-a-ibrahim-1998-the-relationship-between-HRwr7abIoR>.
- Micro, Pequenas e Médias Empresas em Portugal. (2010). Acedido a 24 de Agosto de 2011 em http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=84835091&DESTAQUESmodo=2&xlang=pt.

- O que é uma PME? Acedido a 18 de Julho de 2011 em <http://www.carloscoelho.eu/dossiers/pme/ver.asp?submenu=20&pf=1>.
- PME na Estrutura Nacional Empresarial. Acedido a 8 de Dezembro de 2010 em <http://www.iapmei.pt/iapmei-faq-02.php?tema=7>.
- Sobre as PME em Portugal. Acedido a 12 de Agosto de 2011 em http://www.iapmei.pt/resources/download/sobre_pme_2008.pdf.
- Stephen C. Perry (2001). Relationship between Written Business Plans and the Failure of Small Business in the U.S.. Acedido a 29 de Outubro de 2011 em http://www.blackwellpublishing.com/content/BPL/Images/Journal_Samples/JSBM0047-2778~39~3~019/019.pdf

APÊNDICES

Apêndice I - Entrevista Marta Barbosa – DIREÇÃO

1. O que conhece sobre o Balanced Scorecard?

Pouco

2. Qual a missão da empresa? Como foi definida?

A missão da empresa será trabalhar com qualidade com o objectivo de satisfazer os nossos clientes e proporcionar cada vez melhores condições de trabalhos aos nossos colaboradores. Esta missão foi definida quando implementamos o sistema de qualidade na empresa. Mas é uma visão que tivemos sempre mesmo antes de implementar o sistema , e foi até por esta razão e por termos esta forma de pensar que implementamos o sistema de qualidade na empresa.

3. No plano estratégico a desenvolver quais são os principais objectivos da empresa? Qual o periodo necessário para concretizar esses objectivos?

Aquisição de novas maquinas.... Mas com a conjuntura actual serão precisos mais ou menos 3 anos

4. Os objectivos delineados encontram-se identificados correctamente para toda a empresa? Ou seja, os colaboradores conhecem esses objectivos?

Sim, frequentemente temos acções de sensibilização com os colaboradores onde abordamos estas questões.

5. No momento de contratação, é comunicado ao novo colaborador os objectivos da empresa?

Sim

6. A visão da empresa para o futuro está definida? Se sim, qual é?

Servir cada vez melhor com mais rapidez e qualidade e melhorar continuamente o nosso sistema de qualidade que foi implementado.

Apêndice II - Questionário a Clientes

A Avaliação de clientes é para a nossa empresa uma das formas de avaliar a qualidade dos nossos produtos e serviços, dando-nos assim oportunidades de melhoria. Pedimos por essa razão a sua colaboração no preenchimento deste Inquérito até ao dia 31/05/2011. Agradecemos desde já a v/ disponibilidade.

IDENTIFICAÇÃO

Cliente :

Contacto :

Tel

Fax

	MB	B	R	I	Observações
Facilidade de Contacto					
Organização					
Qualidade do produto					
Cumprimento do prazo de entrega					
Rigor na execução dos pedidos					
Condições de Venda					
Satisfação com Serviço da Têmpera					
Atendimento e resolução de reclamações					
Comparação com a concorrência					

LEGENDA: **MB – Muito Bom | B – Bom | R – Razoável | I - Insuficiente**

Os seus comentários, observações ou sugestões:

Data : ____/____/____

Apêndice III - Questionário a Trabalhadores

Este questionário é para ser respondido de forma **anónima** e apenas servirá para analisar o **nível de satisfação dos colaboradores** da Vidraria Barbosa.

É necessário que coloque uma cruz na quadricula que acha que avalia o parametro analisado, sendo que:

MB – Muito Bom

B – Bom

R – Razoável

I – Insuficiente

PARÂMETROS	MB	B	R	I
Satisfação com a imagem da empresa no mercado				
Ambiente de trabalho				
Igualdade tratamento na empresa				
Nível de envolvimento dos trabalhadores na organização e respetiva missão				
Postura da empresa face à mudança e à modernização				
Modo como a empresa lida com os conflitos, queixas ou problemas pessoais.				
Ações de formação que realizou até presente				
Motivação para trabalho em equipa				
Administradores lideram através do exemplo				
Envolvimento dos colaboradores em atividades de melhoria				

Obrigada pela colaboração